

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategické řízení malého podniku poskytujícího služby

Strategic Management of a Small Enterprise in the Services Sector

Student: Bc. Vendula Šindlerová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Vendula Šindlerová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Strategické řízení malého podniku poskytujícího služby**
Strategic Management of a Small Enterprise in the Services Sector

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Strategické řízení podniku
 3. Představení vybraného podniku
 4. Vlastní analytická část
 5. Syntéza a návrhy
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
LYNCH, Richard. *Strategic Management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2009. 826 p. ISBN 978-0-273-71638-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 25.04.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'V. Šindlerová', is written over a horizontal dotted line.

Bc. Vendula Šindlerová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za odbornou pomoc, cenné připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování této práce. Také děkuji majitelům Performance power centra, kteří mi poskytli informace ke zpracování této práce.

Obsah

1. ÚVOD.....	5
2. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU.....	7
2.1 TEORETICKO-METODICKÁ VÝCHODISKA	7
2.1.1 Strategie	7
2.1.2 Strategické řízení.....	8
2.1.3 Strategické myšlení.....	9
2.1.4 Strategické rozhodování.....	11
2.1.5 Strategické plánování.....	12
2.2 PROCES A HIERARCHIE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	12
2.2.1 Proces strategického řízení	12
2.2.2 Vize a mise podniku.....	14
2.2.3 Strategické cíle.....	15
2.2.4 Hierarchie podnikových strategií.....	16
2.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA	17
2.3.1 Metody vnější strategické analýzy.....	18
2.3.1.1 Makrookolí.....	19
2.3.1.2 Mikrookolí.....	21
2.3.2 Metody vnitřní strategické analýzy.....	23
2.3.2.1 Analýza zdrojů podniku.....	24
2.3.3 SWOT analýza.....	25
2.3.4 Finanční analýza.....	27
2.4 VYMEZENÍ MALÉHO PODNIKU	27
2.5.1 Kvantitativní členění podniku.....	28
2.5.2 Kvalitativní rámec MSP	30
2.5.3 Spolupráce malých a středních podnikatelů.....	31
2.5.4 Podpora malého a středního podnikání	31
2.5.5 Právní formy z pohledu malých a středních firem.....	32
3. PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	35
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	35
3.2 HISTORIE	36
3.3 SLUŽBY PPC	37
3.4 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	41
4. VLASTNÍ ANALYTICKÁ ČÁST	44
4.1 ANALÝZA PODNIKOVÝCH ZDROJŮ	44
4.2 PESTLE ANALÝZA.....	45
4.3 METODA „4C“	52
4.4 PORTEROVA ANALÝZA 5TI SIL	54
4.5 SWOT ANALÝZA.....	66
5. SYNTÉZA A NÁVRHY	73
5.1. DOPORUČENÍ PRO MAJITELE PERFORMANCE POWER CENTER	74
5.2. NÁVRHY VIZE, POSLÁNÍ A CÍLE.....	76
5.3. STRATEGIE	77
6. ZÁVĚR.....	78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
SEZNAM ZKRATEK.....	84

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	85
SEZNAM PŘÍLOH.....	87
PŘÍLOHY.....	87

1. Úvod

Malé a střední podniky mají velmi významnou úlohu v české ekonomice, protože podstatným způsobem ovlivňují její výkonnost. Založení vlastního podnikání je pro mnoho lidí velice lákavou možností, ovšem v dnešních náročných a měnících se podmínkách tržní ekonomiky to není v žádném případě jednoduchou záležitostí. Pokud je podnik úspěšně založen, nemají jejich vlastníci ještě vyhráno. V dnešním globálním světě plném hyperkonkurence a turbulentních změn v okolí je nutné si vhodně zvolit strategie k přežití společnosti. Pokud nebude podnik na probíhající změny okolí reagovat, nebude potom schopen tuto konkurenci ustát.

Úspěch zvolené strategie však nezáleží jen na její definici a změnách vnějšího prostředí, ale zejména na možnosti firmy se těmto změnám přizpůsobit, postavit se jim a v ideálním případě z nich vytěžit konkurenční výhodu. Společnosti musí vědět, kam chtějí směřovat, co chtějí dělat, v čem jsou dobří a výjimeční. Strategie definují cíle, poslání a dávají představu o zásadních existenčních otázkách, které udávají směr dalšího rozvoje společnosti. Strategické řízení zahrnuje kroky a činnosti, které jsou dále sdruženy do procesů. Klíčovou činností procesu strategického řízení je právě strategická analýza.

Pro zpracování této diplomové práce jsem si zvolila malou a mladou firmu Performance power center nabízející služby, která byla založena na základě sdružení podnikatelů. Toto centrum konkrétně nabízí služby v odvětví sportu, a to zejména cvičení jedinců s vlastní vahou, silovou gymnastiku, Crosstraining apod. Jde o unikátní projekt nabízející lidem ve velké hale cvičit dle nejnovějších a nejúčinnějších trendů, v hale se nenachází žádné stroje jako v klasickém fitcentru a tím se tento projekt odlišuje.

Zdravý životní styl, cvičení, posilování, běhání je v dnešní moderní době velkým trendem. Lidé opouštějí od klasických fitcenter, strojů a předem definovaných pohybů. Vše se odvíjí od základních lidských pohybů a podstatou je cvičení s vlastní vahou, pro představu např. dřepy, výpady, kliky. Tomuto odvětví tedy neustále přibývají zákazníci, ale naopak toto prostředí láká i ke vzniku nových klubů a center zabývajících se právě tímto druhem cvičení či CrossFitem. V souvislosti se zvyšující se konkurencí bude náročnější se na stávajícím trhu udržet.

Cílem této práce je provedení strategické analýzy pomocí příslušných metod u vybraného subjektu a na jejím základě určit strategii a doporučit změny, které by mohly pomoci ke zlepšení konkurenční pozice a celkového postavení na trhu.

Diplomová práce je rozdělena do šesti hlavních částí. První částí je úvod, který obsahuje zejména význam tématu a formulaci cíle práce. Druhá část práce se zabývá strategickým řízením a nalezneme v ní teoreticko–metodická východiska. Tato část je především zaměřena na vymezení stěžejních pojmů týkajících se strategie, procesu a strategické analýzy, kde se nachází popis metod nutných pro správné stanovení strategií. Pro získání nezbytných informací bude čerpáno z odborné literatury zabývající se danou problematikou.

V třetí části je představena vybraná společnost, tedy Performance power centra. Zde lze nalézt informace o její historii, základních údajích a nabízejících službách. Čtvrtá, vlastní analytická část, se zabývá praxí a jsou zde aplikovány teoretické metody, a to PESTLE analýza, metoda 4C, které se týkají makrookolí, dále metody zabývající se mikrookolím, a to Porterova analýza pěti sil a v neposlední řadě i SWOT analýza.

Prostřednictvím páté kapitoly jsou vytvořeny syntézy a nabídnuty návrhy a doporučení, které vyplývají z předchozích částí. Závěr je šestou a poslední částí.

2. Strategické řízení podniku

Strategické řízení je možné pochopit jako soubor manažerských aktivit, které realizuje vrcholový management. Mezi základní činnosti patří plánování, organizování, vedení a kontrola, kterým se věnuje management v různém poměru (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

V této kapitole jsou popsány teoreticko–metodická východiska, proces a hierarchii strategického řízení, strategická analýza a dále se zde nachází definice malých a středních podniků.

2.1 Teoreticko-metodická východiska

Významnou roli v procesu strategického plánování a řízení hraje především strategická analýza, která se zabývá analýzou vnitřního a vnějšího prostředí. Ta nám umožňuje identifikovat všechny faktory, které by mohly mít v budoucnu vliv na strategické cíle a záměr společnosti. V následujících podkapitolách budou vymezeny základní pojmy spojeny se strategií, strategickým řízením a také zde budou vysvětleny některé vybrané metody, na základě kterých bude strategická analýza provedena.

2.1.1 Strategie

Strategie je základním pojmem ve strategickém řízení. Tento pojem však není jednoduché definovat. V různých literaturách tedy najdeme odlišné vyložení pojmu strategie.

Mallya (2007, s. 17) uvádí, že: „ *strategie je jednoduše trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.*“

Keřkovský (2006, s. 8) definuje strategii v souvislosti s podnikovými cíli. „ *Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizaci podnik dojde k naplnění svých cílů.*“

„Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“ Uvádí Dedouchová (2001, s. 1).

Souček a Burian (2006, s. 17) říkají, že *„strategii nezbytně potřebuje každý, kdo chce dosáhnout úspěchu. Potřebuje ji jednotlivec, který chce v životě něčeho dosáhnout, potřebuje ji majitel či manager jakékoli firmy, potřebuje ji samozřejmě ředitel nemocnice, ale i soukromý lékař, který nemá žádné zaměstnance“*.

Strategie

- míří do budoucnosti,
- zajišťuje specifickou konkurenční výhodu,
- udává základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, trhy atd.,
- určuje úkoly na taktické a operativní úrovni řízení,
- zohledňuje i firemní hodnoty a firemní kulturu,
- sleduje dosažení souladu mezi aktivitami firmy a prostředím, ve kterém se nachází,
- vymezuje základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie (Keřkovský, 2006).

2.1.2 Strategické řízení

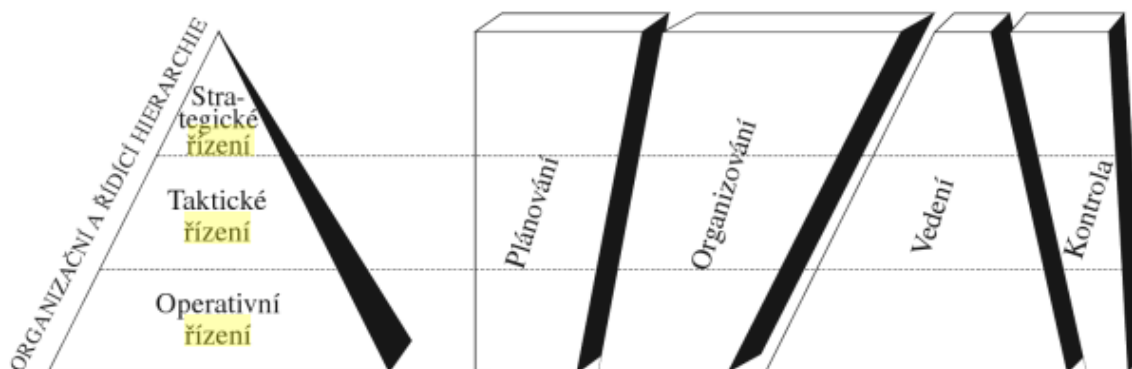
Pro zajištění dlouhodobého úspěchu podniku je strategické řízení velmi důležitým postupem. Je to nekončící proces, který napomáhá vybudovat konkurenceschopnost a efektivnost podniku.

Strategické řízení zahrnuje aktivity, které jsou zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a také mezi firmou a prostředím v němž firma existuje (Keřkovský, 2006).

Strategické řízení je nejvyšší úrovní tří základních řízení. Kromě strategického řízení existuje také řízení taktické a operativní. Jednotlivé úrovně na sebe hierarchicky navazují. Liší

se především z pohledu míry kompetence a odpovědnosti při stanovování úkolů, jejich realizace a cílů, dále také i díky různým časovým horizontům. U strategického řízení podniku se uvažuje dlouhodobě, v letech.

Obr. 2-1: Struktura základních manažerských funkcí na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj: Keřkovský (2006, s. 4)

Strategické řízení vzešlo z oboru vojenství, kde strategické řízení dosáhlo největšího uplatnění a rozšíření. Ve vojenství definuje Beufre strategické řízení takto: „dosažení rozhodnutí vytvořením a využitím takové situace, která u nepřítele vyvolá takové rozvrácení morálního stavu, že bude nucen přijmout podmínky, které mu chceme vnutit“.

Při přenesení do ekonomického pojetí tedy strategické řízení znamená co nejlépe uplatnit své schopnosti, dosáhnout cílů a zvítězit.

2.1.3 Strategické myšlení

Strategické myšlení není pro většinu lidí vrozené, ale musí být naučené. Toto myšlení lze v běžném životě uplatnit jako pomoc při životním plánování. V podniku je to reakce na často nepředvídatelné a měnící se vnější prostředí podniku, kdy je nutno zabezpečit prosperitu a přežití. Je to důležitá složka k tomu, aby byl podnik úspěšný.

Strategické myšlení je opakem mechanického, lineárního myšlení, které má sklon opakovat už známé a ověřené řešení, postupovat podle odzkoušených šablon, nepodstupovat

riziko cesty do neznáma a uspokojovat se s malými a stále stejnými cíli. Strategické myšlení je kombinací racionální analýzy a syntézy (Slávik, 1999).

Mezi základní principy strategického myšlení patří

- **Princip variantnosti**

Základem myšlení ve variantách je, že každá strategie by měla být vypracována ve více variantách, protože prostředí a faktory, které strategii ovlivňují, v sobě zahrnují riziko. Vytvoření více variant má pomoci předejít tak tzv. "strategickému překvapení". Je důležité, aby bylo zařízení připraveno v případě potřeby přejít na jinou variantu strategie. Strategické varianty by měly být vytvořeny jak pro optimistický, tak vysoce pesimistický scénář.

- **Princip permanentnosti**

Druhý z třinácti principů vyjadřuje strategii jako nikdy nekončící proces. Zahrnuje sledování vývoje faktorů ovlivňujících strategii a jejich soulad s původními předpoklady, stejně jako kontrolu vytyčených harmonogramů a plánů, podle nichž strategické operace probíhají.

- **Princip celosvětového systémového myšlení**

Principem systémového myšlení je koordinovat a sladit činnosti podniku tak, aby bylo dosaženo maximálního souhrnného efektu. V rámci tohoto přístupu musí strategie vycházet ze znalostí o politickém, ekonomickém, vědeckotechnickém, sociálním i ekologickém vývoji v celém světě.

- **Princip Interdisciplinárního myšlení**

Tento princip zahrnuje poznatky a zkušenosti při řešení určitých problémů ve všech vědních oborech, kde největších efektů bylo dosaženo prací interdisciplinárních týmů nebo aplikací poznatků z určitého oboru v oboru zcela jiném.

- **Princip tvůrčího způsobu myšlení**

Přináší nové a netradiční myšlenky, díky kterým vzniká konkurenční výhoda. Jednou z vlastností pracovníka, zabývajícího se strategickým řízením, je iniciativa a optimismus. Další nezbytnou součástí tvůrčího myšlení je odvaha, touha angažovat se pro nové myšlenky a udělat něco nového i za cenu osobních obětí.

- **Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení**

Vzájemnou syntézou těchto dvou myšlení umožňuje tvořivé myšlení, přičemž podíl mezi exaktními a intuitivními přístupy se liší u jednotlivých strategií.

- **Princip myšlení v čase**

Čas má při strategickém řízení mimořádný význam. Strategie se vztahuje k relativně dlouhému období a důležité je i správné načasování aktivit.

- **Princip zpětnovazebného myšlení**

Zpětné vazby jsou při strategickém řízení výrazně uplatňovány a při jejich nerespektování by mohlo dojít k hrubým chybám. Je tedy důležité reagovat na změny, které činnost podniku ve vnějším prostředí vytvoří.

- **Princip vědomí nikdy práce s rizikem**

Vychází ze skutečnosti, že každé rozhodnutí je uskutečněno s určitou mírou rizika. Riziko může být finanční, provozní anebo zcela mimořádné, se všemi je nutné počítat a snažit se je vědomě snižovat.

- **Princip agregovaného myšlení**

Podstatou desátého principu je soustředění se na podstatná fakta a nezabývání se zbytečnými podrobnostmi.

- **Princip koncentrace zdrojů a úsilí**

Důležité je určit závažnost jednotlivých kroků a soustředit pozornost na omezený okruh klíčových problémů.

- **Princip etického myšlení**

Etika je v moderní ekonomice spatřována především ve spolehlivosti, solidnosti, důslednosti plnění závazků a ochotě přizpůsobit se potřebám zákazníků. V širší souvislosti, od povinnosti k subjektům ekonomické správy, přes péči o vlastní zaměstnance, po morální občanskou povinnost k neziskovému sektoru.

- **Princip orientace na špičkové výsledky**

Poslední a neméně důležitý princip hovoří o tom, že každá strategie musí vést k dosažení špičkových výsledků, což ji zajišťuje rozhodující úspěch (Souček a Burian, 2006).

2.1.4 Strategické rozhodování

Strategické rozhodovací procesy úzce souvisí se strategickým myšlením, využívají určitý systém informací, které jsou cíleně vytvořeny pro lepší řešení strategických problémů. Rozhodování patří k důležitým činnostem manažerů a velmi často je chápáno jako synonymum řízení.

Lednický (2006, s. 20) tvrdí, že „*Rozhodování představuje dynamický vědomý proces výběru jedné z možných alternativ, kterou lze dosáhnout požadovaného cíle.*“

2.1.5 Strategické plánování

Každé plánování je zaměřeno do budoucnosti a určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Pomocí plánování jsou manažeři a podnikatelé nuceni zkoumat vnější prostředí, konkurenci, partnery, zákazníky a také silné a slabé stránky firmy.

Funkce plánování začíná sestavením poslání a cílů, budoucích stavů, kterých má být v určitém časovém rozmezí dosaženo. Výsledkem tohoto procesu je písemný dokument, tzv. strategický plán, který obsahuje specifikaci akcí, které firma musí uskutečňovat. Strategický plán slouží jako podklad pro jednání s ostatními skupinami uvnitř i vně podniku. Mezi tyto skupiny patří např. vláda, odbory a zainteresované podniky (Jakubíková, 2008).

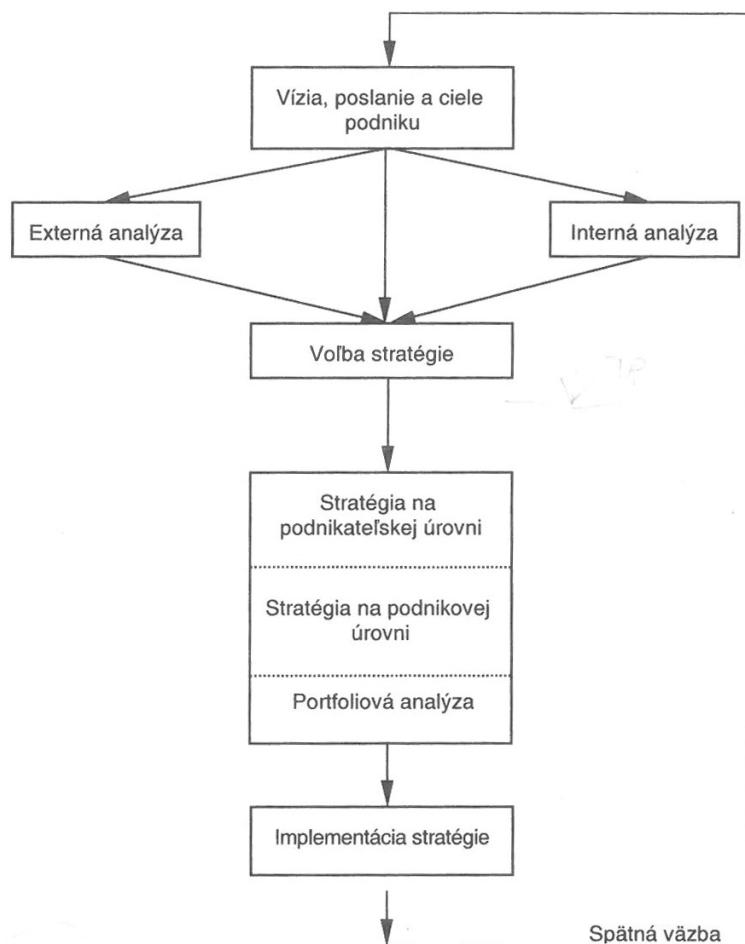
„Strategické plánování se zabývá příležitostmi, které poskytuje stále se měnící prostředí. Podstatou je stanovení jasného poslání a hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni.“ Uvádí ve své publikaci Kotler a Armstrong (2004, s. 81).

2.2 Proces a hierarchie strategického řízení

2.2.1 Proces strategického řízení

Proces strategického řízení se skládá z formulování vizí, poslání a cílů podniku, analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, dále volby vhodné strategie na podnikatelské a podnikové úrovni, návrhu organizačních změn, administrativních opatření a kontrolního systému. Klíčovou fází procesu strategického řízení je stanovení vizí, poslání a cílů. Určuje hranice, ve kterých se formulují plánované strategie a kritéria, podle kterých se zkoumají a hodnotí spontánní strategie (Slávik, 1999).

Obr. 2-2: Proces strategického řízení



Zdroj: Slávik (1999, s. 23)

Strategické řízení je proces dynamický, který dokáže sladit strategie, výkonnosti i obchodní výsledky. Organizace dokáže dosáhnout svých předem stanovených cílů, pokud dokáže správně a efektivně zkombinovat lidi, vůdcovství, technologie a procesy.

Proces strategického řízení dělíme do pěti základních fází.

- **První fáze**, která zahrnuje identifikaci současných misí a cílů podniku. Tato fáze má za úkol zjistit skutečný stav strategického řízení a určit přesně, čeho chce firma dosáhnout a stanovit hlavní důvod existence.
- **Druhá fáze** se zabývá strategickou analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. Pomocí analýzy vnějšího prostředí se snaží najít okolní faktory a jejich vliv na chod

organizace. Díky analýze vnitřního prostředí organizace se zjišťuje stav všech aktivit uvnitř podniku a jejich provázanost v rámci hodnotového řetězce.

- **Třetí fáze** je nazvána jako formulace strategie, a to pomocí jasného souboru odůvodněných opatření. Při formulaci se vedení snaží modifikovat současné cíle a strategie tak, aby byla úspěšnější. Tato fáze také zahrnuje vytvoření udržitelné konkurenční výhody.
- **Čtvrtá fáze** je implementace strategie, která se zabývá harmonizací organizační struktury, systémů, procesů se zvolenou strategií.
- **Pátá fáze**, neboli hodnocení a kontrola strategie, jejímž úkolem je kontrolovat a monitorovat vývoj implementace zvolené strategie, a pokud je to nutné iniciovat nápravný krok (Mallya, 2007).

2.2.2 Vize a mise podniku

Vize

Vize neboli obraz budoucnosti. Pojem vize je získán z latinského slova „visio“, které znamená „zření“. Dále si lze tento pojem vyložit jako proroctví, představu, vidinu. Každý podnik by měl mít svou vizi a měl by vědět, kam chce směřovat. Vize musí být optimistická, inspirující, obtížná ale zároveň splnitelná, také jasná, stručná a snadno zapamatovatelná.

Dobrá vize inspiruje a rozveselí pracovníky, pomáhá vytvořit společnou identitu a sdílení významu cílů organizace. Vize reprezentuje nekonečnost a skok dopředu. Dobrá vize je originální, konkurenční a výjimečná, má smysl v tržním prostředí. Dále vize podporuje riskování a experimentování, podporuje myšlení v dlouhém horizontu a reprezentuje integritu (Mallya, 2007).

Mise

Mallya (2007, s. 31) uvádí, že: „*Mise je způsob, jakým lze dosáhnout tzv. „zhmotné“ vize. Vize jsou také někdy nazývány etickými hodnotami podniku, podle kterých společnost usměrňuje své obchodní aktivity. Jedná se však o misi společnosti. Mise se zabývá současnými aktivitami firmy. Což můžeme shrnout do otázky, kdo jsme a co děláme? Mise navíc obsahuje kodex chování celé organizace tak, aby vedl k naplnění stanovené vize, přičemž také slouží ke stimulaci pracovníků.*“

Mise plní několik funkcí současně, a to že vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků a top managementu. Dále má výrazný vnější informační význam, protože posouvá poslání firmy blíže k veřejnosti a firma je tímto vystavena veřejné kontrole. A naopak směrem dovnitř firmy představuje mise základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců. Je zapotřebí misi čas od času aktualizovat (Keřkovský, 2006).

2.2.3 Strategické cíle

Cílem podniku rozumíme konkrétní žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout v určitém časovém období pomocí svých činností a své existence. Cíl musí být v souladu s vizí a misí podniku. Primárním cílem podniku je vytvářet zisk neboli zvyšovat tržní hodnotu podniku.

Cíle je vhodné definovat ve třech krocích, a to formulace obecných cílů, formulace specifických cílů a stanovení priorit významnosti cílů.

- **Obecné cíle**

Jsou zaměřeny na jednu aktivitu nebo určitý směr podniku, měly by odrážet primární aktivity nebo strategický směr, zahrnují dlouhé období. Obecné cíle jsou dosažitelné, ukazují směr a jsou vytvořeny na základě mise. Zároveň poskytují integrující prvek, z něhož se vychází při stanovování strategických a operativních plánů.

- **Konkrétní cíle**

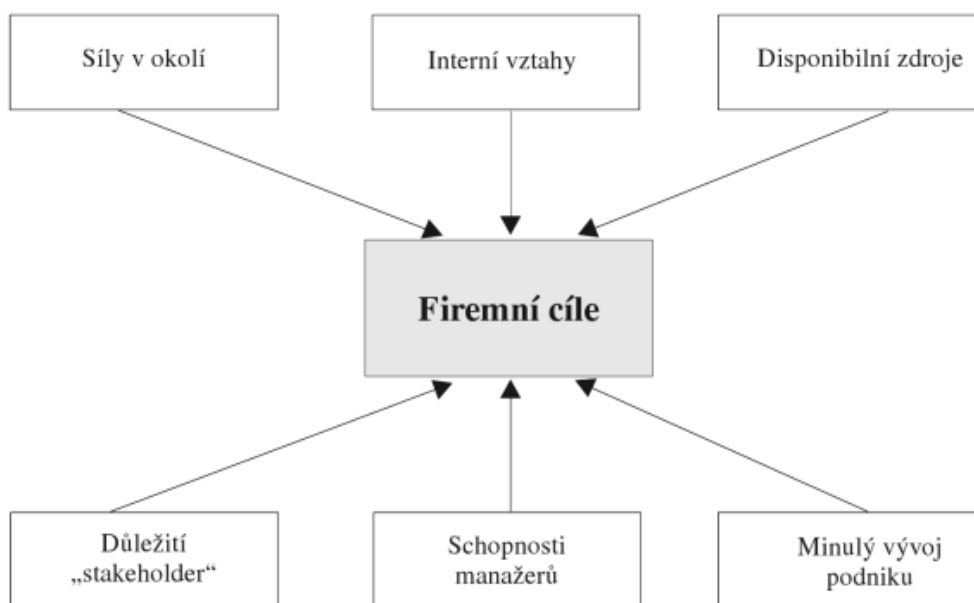
Dále rozvíjejí cíle obecná a obsahují důvody a návody k jednotlivým krokům, které mají být podniknuty k dosažení cíle. Specifikují alokaci zdrojů, určují a usměrňují budoucí rozhodnutí a akce. Konkrétní cíle nutí pracovníky přemýšlet, jak dosáhnout lepších výsledků a musí být vymezeny neboli SMART (Mallya, 2007).

Pomocí metody SMART musí být cíl

- **S** - specific = specifický, originální,
- **M** - measurable = měřitelný,
- **A** - acceptable = akceptovatelný,
- **R** - realistic = reálný,
- **T** - timed = termínovaný, sledovatelný.

Cíl musí být specifický, aby mu každý ve firmě rozuměl a měřitelný abychom mohli definovat, kolik toho chceme dosáhnout. Akceptovatelný těmi, kteří ho budou plnit a uskutečňovat, realistický, aby se dalo cíle skutečně dosáhnout, a zároveň nesmí být ani příliš ambiciózní ani příliš nízký. Dále by měl být časově vymezený z důvodu určení času, ve kterém chceme cíle dosáhnout.

Obr. 2-3: Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu firemních cílů



Zdroj: Keřkovský (2006, s. 13)

2.2.4 Hierarchie podnikových strategií

Proces strategického řízení vychází z předpokladu, že strategie je tvořena množinou dlouhodobých (strategických) cílů (Keřkovský, 2006).

Dle úrovně řízení, se rozlišují čtyři typy strategií a to

- podnikatelská strategie,
- podniková (korporační) strategie,
- obchodní (business) strategie,
- operativní (funkční) strategie.

Podnikatelská strategie (strategie na společenské úrovni) pojednává spíše o jednotlivých druzích podnikání, kterým se firma hodlá věnovat, než o jednotlivých výrobcích a službách. Tato strategie by měla definovat zejména vyčlenění strategických obchodních jednotek, určení jejich základních strategických cílů a vymezení směrů a cest naplnění stanovených strategických cílů pro jednotlivé SBU (strategické obchodní jednotky). **Podniková neboli korporační strategie** vyjadřuje základní podnikatelské rozhodnutí a to oblasti a odvětví podnikání, alokaci kapitálových prostředků, způsob řízení podnikání atd. **Obchodní (business) strategie** vymezuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení. Vštěpuje určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Je rozvinuta pro každou strategickou obchodní jednotku. Prostřednictvím obchodní strategie odpovídáme na otázky jakým způsobem uspokojit potřeby zákazníků a jak konkurovat v konkurenčním prostředí. **Operativní (funkční) strategie** pomáhá plnit strategické cíle na podnikové úrovni a na úrovni SBU. rozpracovává obchodní strategie do specifických funkcí uvnitř podniku. Jedná se o oblasti marketingu, výzkumu a vývoje, výroby, financí, řízení lidských zdrojů a další. Vždy je zapotřebí vycházet z podmínek konkrétního podniku a ze situace, v níž se podnik nachází. Není možné, aby byl obsah funkčních strategií pro všechny podniky stejný (Mallya, 2007).

2.3 Strategická analýza

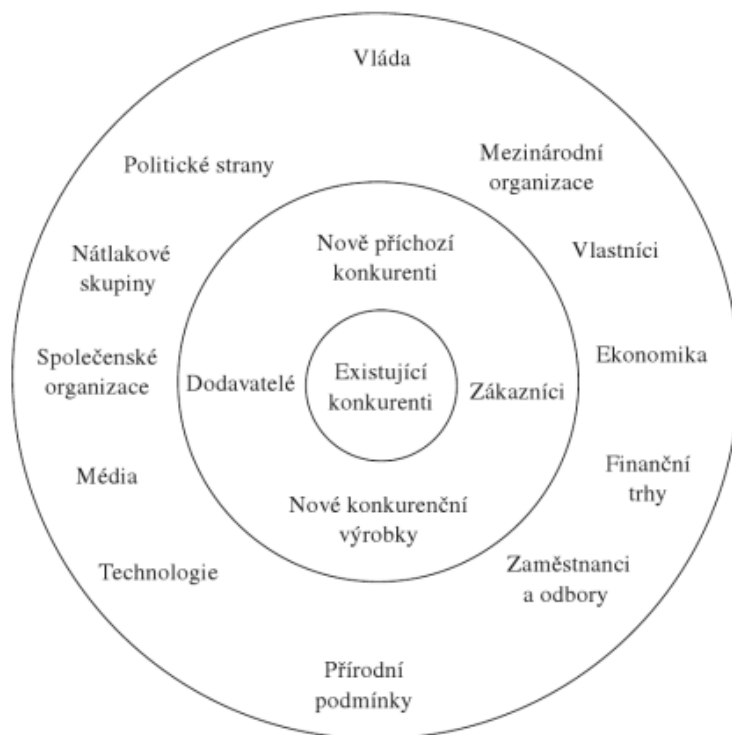
K dosažení konkurenční výhody je důležité nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Nejpodstatnějším úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které mohou s velkou pravděpodobností nastat v budoucnu.

Dle Sedláčková, Buchta (2006, s. 8) „*strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.*“

Vlivy, které působí na organizaci prostřednictvím vnějšího prostředí, jsou např. demografické složení, rostoucí konkurence, politická nestabilita, apod. K analýze vnějšího prostředí se nejčastěji využívá analýza PESTLE, analýza konkurence v odvětví a situační

analýza. K analýze vnitřního prostředí je nejběžněji používáno nástrojů strategické analýzy, jako je hodnocení portfolia, analýza hodnotových řetězců, analýza klíčových kompetencí, analýza zainteresovaných stran a další (Grasseová a kol., 2010).

Obr. 2-4: Členění okolí podniku dle Houldena



Zdroj: Keřkovský (2006, s. 42)

2.3.1 Metody vnější strategické analýzy

Vnější prostředí, ve kterém se podnik nachází, se skládá ze dvou oblastí. Vyšší sféra se nazývá makroprostředí složené z ekonomického, sociálního, technického, demografického, právního, politického a ekologického sektoru. Nižší sféra se nazývá mikrookolí a obsahuje činitele, kteří přímo ovlivňují postavení podniku. Jsou to konkurenční podniky, zákazníci, dodavatelé a další (Slávik, 1999).

2.3.1.1 Makrookolí

Makrookolí představuje soubor proměnných, které působí na všechny podniky stejně, ovšem každý podnik může jejich důsledek pociťovat odlišně. Zkoumá faktory a tendence vzdáleného okolí, které leží zejména mimo oblast aktivního vlivu podniku. Podnik zde nemá bezprostřední možnost stav tohoto okolí aktivně ovlivňovat, ale může však na ně reagovat, připravit se na alternativy a změnit směr svého vývoje (Sedláčková, 2006).

Pro analýzu faktorů vnějšího prostředí, které mohou znamenat pro podnik budoucí příležitosti nebo hrozby, lze použít metodu, která je nazvána PESTLE (někde bývá uváděna jako PEST, STEP). Termín PESTLE se začal jednotně užívat až v posledních deseti letech. Další zvolenou metodou bude metoda „4C“.

PESTLE analýza

Název této analýzy je složen z počátečních písmen klíčových faktorů, které na podnik v makrookolí působí a to

- **P** – politické faktory,
- **E** – ekonomické faktory,
- **S** – sociální faktory,
- **T** – technologické faktory,
- **L** – legislativní faktory,
- **E** – ekologické faktory.

„Tento přístup identifikuje klíčové trendy a vlivy, zajímá se o to, jaké vnější vlivy budou na různé organizace působit a jaké zde budou odlišnosti. Analýza by měla dále iniciovat následující a jim podobné otázky a hledat na ně odpovědi:

- *Jaké jsou možné vývojové trendy významných faktorů základních oblastí prostředí v budoucnosti?*
- *Co jsou základní impulsy změny, to znamená, jaké faktory vyvolávají změnu?*
- *Jaký vliv budou mít v budoucnu?*
- *Budou intenzivnější či naopak?*
- *Jaký lze očekávat možný dopad těchto změn na organizaci?*
- *Jak ovlivní konkurenční pozici?*

- *Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku; jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie?*

Analýza PESTLE zahrnuje široký soubor vlivů okolí na organizaci. Často však, i když lze předpovídat určitý trend, není jasné, jaký bude jeho vliv na danou organizaci, přínosná je v tom případě již samostatná identifikace vlivů, která podniku umožňuje, aby byl na určité potenciální změny připraven.“ Dle Malloya (2007, s. 42).

Politické faktory

Jedná se o souhrn vlivů, které vznikají prostřednictvím politických stran i vlády a jsou vyjádřeny prostřednictvím legislativy. Faktory, která při analýze napomáhají, jsou zejména ekonomická politika vlády, stabilita politického prostředí země, výdaje vlády, její pozice ohledně marketingové etiky apod. Politické faktory mohou významně působit na rozhodování.

Ekonomické faktory

Tyto faktory vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu a její dynamiky. Je nutné se zaměřit na následující makroekonomické faktory, a to tempo růstu ekonomiky, vývoj hrubého domácího produktu, nezaměstnanost, daňové podmínky, fáze hospodářského cyklu, výše úrokových sazeb, výše inflace, chování dodavatelů, odběratelů a finančních institucí apod.

Sociální faktory

Společnost, její struktura, sociální skladba obyvatelstva, společenské a kulturní zvyky. Tyto faktory jsou rovněž důležité, jelikož je to právě společnost, která tvoří poptávku po produktech, službách a vytváří nabídku pracovních sil. Velmi důležité pro podnik tedy jsou informace týkající se věku obyvatelstva, jeho počtu, pohlaví, zaměstnání, úrovně vzdělání, využívání informačních technologií, průměrného platu či např. množství volného času.

Technologické faktory

Tyto faktory představují inovační potenciál země, tempo technologických změn. Nové vědecké poznatky, nové výrobní a technologické inovace jsou zdrojem tvorby i ničení, jsou hrozbou i příležitostmi.

Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou podstatné pro každou firmu, stát vymezuje jak prostor pro podnikání, tak samotné podnikání. Je nutné znát jednotlivé zákony, nařízení, vyhlášky, kodexy vymezující podnikání. Dále se podniky musí zaměřit na antimonopolní zákony, daňové zákony, zákony ostatním sociálním a zdravotním pojištění, státní regulaci podnikání apod. Mallya (2007, s. 48) uvádí, že *„předvídatavost vývoje směrů technologického rozvoje se může stát významných činitelem úspěšnosti podniku“*.

Ekologické faktory

Slávik (1999, s. 57) publikuje, že *„Ekologický sektor je vymezený životním prostředím, které podnik svou činností ovlivňuje, a naopak. Vztahy mezi podnikem a životním prostředím jsou regulovány formálně (zákony a předpisy) a neformálně (ekologické hnutí, ekologická kultura, povědomí).“*

V posledních letech nabývá ekologie na významu, tento faktor je potřeba stále více respektovat. Díky ekologickému chování, si podnik může získat i dobrou pověst.

Metoda „4C“

Tato metoda také představuje analýzu makroprostředí, ale více se zaměřuje na bližší okolí podniku, které je tvořeno především zákazníky (Customers), konkurenty (Competitors), náklady (Costs) a charakterem dané země (Country).

Metoda „4C“ je zaměřena na analýzu faktorů globalizace. Hlavním cílem je podnítit manažery, aby se zabývali širšími, často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi, a tím se stali vnímavějšími k hrozbám a příležitostem vznikajícím v okolí podniku (Dedouchová, 2001).

2.3.1.2 Mikrookolí

V mikroprostředí se nachází nejbližší účastníci trhu, kteří ovlivňují daný podnik. Nejlépe tyto účastníky definoval E. Porter, který vytvořil model pěti sil. Tento model tak pomáhá zejména manažerům analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a odhalit příležitosti.

Porterův model pěti sil je zaměřen na analýzu

- rivality mezi podniky uvnitř mikrookolí,
- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.

Obr. 2-5: Porterův model pěti sil



Zdroj: Dedouchová (2001, s. 18)

Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí

Nejdůležitější roli zde hraje počet a síla konkurentů podniku. Čím více konkurentů existuje, tím menší jsou šance podniku ovlivnit cenu svých produktů či služeb. Pokud je tato konkurenční síla slabá, mají podniky příležitost zvýšit své ceny a dosáhnout tak vyššího zisku. Důležité je neustále sledovat, jak se konkurenti chovají, zda nevyvíjejí nové výrobky, nemění své strategie či se nesnaží získat větší podíl na trhu.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Mezi potenciální konkurenty lze řadit podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniku. Na druhé straně, jestliže je riziko vstupu nízké, podniky mohou využít výhody této příležitosti ke zvýšení ceny a dosažení vyššího zisku. Hrozba vstupu nových konkurentů závisí na výši bariér, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí. Čím vyšší jsou tyto bariéry

vstupu, tím vyšší náklady musí potenciální konkurenti vynaložit. Ekonom Joe Bain rozlišil tři základní zdroje bariér nového vstupu, a to:

- oddanost zákazníků,
- absolutní nákladové výhody,
- míru hospodárnosti (Dedouchová, 2001).

Smluvní síla kupujících

Zákazníci jsou hrozbou, když tlačí ceny dolů, když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. Naopak slabí zákazníci vytvářejí pro podnik příležitosti zvýšit ceny a tím i získat vyšší zisk. Je nutno provést identifikaci zákazníků a analýzu jejich potřeb a přání. Poté je třeba vzít v úvahu geografické i demografické faktory.

Smluvní síla dodavatelů

Když dokážou dodavatelé zvyšovat ceny, podnik musí toto zvýšení zaplatit či přistoupit na nižší kvalitu, v tomto případě dodavatelé působí jako hrozba. Naopak slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu (Dedouchová, 2001).

Hrozba substitutů

Pokud existují blízké substituty, vzniká konkurenční hrozba, která vede k limitování cen a tedy i snižování ziskovosti. Tato hrozba je v podstatě ovlivněna schopností zákazníků zajistit si podobné služby, někde jinde nebo jiným způsobem.

2.3.2 Metody vnitřní strategické analýzy

„Strategické možnosti každého podniku jsou dány nejen zohledněním podmínek externího prostředí, ale úspěšnost zvolené strategie je závislá na jeho vnitřních silách a schopnostech eliminovat slabosti. Donnelly, Gibson, Ivancevich oprávněně považují prostředí organizace za jeden z klíčových prvků vytváření poslání strategie. Z uvedeného vyplývá, že základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí. Proto nutností při přípravě strategie je potřeba provést dokonalou interní analýzu a současně zhodnotit i možnosti reakce podniku na vnější prostředí.“ Lednický (2006, s. 69).

2.3.2.1 Analýza zdrojů podniku

Tato analýza je výchozím krokem každé strategické interní analýzy. Pomocí této analýzy jsme schopni vytvořit si základní obraz o současném stavu podniku a představit základní možnosti do budoucna.

Podnikovými zdroji jsou: „*takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb firmy a zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy, zařízení, znalosti, schopnosti a expertizy pracovníků a vedoucích pracovníků a ostatní znalosti a zdroje ve všech funkčních oblastech firmy*“ Mallya (2007, s. 53).

Tyto zdroje se člení na

- zdroje hmotné (naturální a finanční zdroje),
- zdroje nehmotné,
- zdroje lidské (složka hmotná a nehmotná), (Lednický, 2006).

Hmotné zdroje jsou nejsnáze identifikovatelné zdroje. Důležité je znát jejich vlastnosti, které ovlivňují konkurenční výhodu podniku. Mezi naturální zdroje zařazujeme zejména stroje, zařízení, pozemky, budovy nebo dopravní prostředky. Finanční zdroje jsou charakterizovány vlastními a cizími zdroji.

Nehmotné zdroje jsou obtížněji identifikovatelné, měřitelné i srovnatelné. Těmto zdrojům je nutné také věnovat poměrně vysokou pozornost, hodnota nehmotného majetku může dosahovat často vysokého podílu fixních aktiv. Můžeme zde zařadit různé patenty, know-how, licence, pověst podniku, jeho kontakty, ale také veškeré vztahy ať už se svými zaměstnanci či se svými dodavateli, zákazníky nebo různými institucemi, jako jsou banky a úřady.

Lidské zdroje mají charakter hmotný i nehmotný. Lidské zdroje jsou definovány jak počtem lidí, jejich věkovou strukturou, kvalifikační strukturou, tak zkušenostmi, poznatky, dovednostmi i např. rozhodovacími schopnostmi. Zde je možné uvažovat i motivaci zaměstnanců či jejich schopnost se adaptovat firemnímu prostředí.

2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy, která spočívá v identifikování silných stránek podniku (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Tyto klíčové faktory jsou poté verbálně charakterizovány či ohodnoceny ve čtyřech kvadrantech tabulky.

Mezi **silné stránky** neboli předosti firmy lze např. zařadit adekvátní zdroje, dobrou pověst, uznávanou vůdčí pozici na trhu, úspory z rozsahu, nákladovou výhodu či schopný management. Jako **slabé stránky** firmy si lze představit nevyužitelné kapacity, nejasný strategický záměr, nekompetentnost managementu, zaostávání ve výzkumu a vývoji, slabá pozice na trhu či nedokonalý distribuční síť. **Příležitosti** neboli šanci pro firmu je např. vstup na nové trhy, rozšíření nabídky žádaných produktů či služeb, potřebná inovace, překonávání bariér. A mezi **hrozby** lze zařadit konkurenci s nižšími náklady či vstup nové a dravé konkurence, rostoucí prodej substitutů, rostoucí síla odběratelů a dodavatelů, měnící se potřeby zákazníků, nepříznivé demografické změny i vládní či politické negativní vlivy (Lednický, 2006).

Hlavní výhodou této analýzy je její jednoduchost, přehlednost, názornost a srozumitelnost. Fakta pro SWOT analýzu lze získat či shromáždit pomocí nejrůznějších technik. Fakta získáme například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, metodou interview, porovnáním konkurentů popřípadě pomocí brainstormingu (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Pomocí kombinace těchto čtyř základních faktorů lze vytvořit vhodné strategie, které mohou pomoci řešit vzniklé situace.

Obr. 2-6: SWOT analýza

<div>Vnitřní faktory</div> <div>Vnější faktory</div>	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O) 1. 2.	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonávání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Hrozby (T) 1. 2.	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Lednický (2006, s. 74) a Grasseová (2010, s. 299)

- **Strategie WO (max-min)** – tuto strategii si volí podnik, ve kterém převažují slabé stránky nad silnými, ale nachází se v atraktivním prostředí. K tomu aby podnik využil naskytující se příležitosti, snaží se postupně posilňovat svojí pozici a odstranit své nedostatky. V tomto případě je doporučena strategie spojení.
- **Strategie SO (max-max)** – tato strategie je nejatraktivnější variantou. Volí si ji podnik, ve kterém převažují síly nad slabostmi a příležitosti nad hrozbami. Vzhledem ke svým silám je schopný využít všechny nabídnuté příležitosti. Výsledkem může být strategie ofenzivní.
- **Strategie WT (min-min)** – je vhodná pro podnik, který je slabý a nachází se v neatraktivním prostředí. Tento podnik musí uvažovat o odchodu z daného podnikání a pokusit se začít v příznivějším prostředí, kde by jeho slabosti nebyli tak výrazné. V horším případě dojde k redukci aktivit či likvidaci.
- **Strategie ST (min-max)** – strategie silného podniku, který se nachází v nepříznivém prostředí. Podnik musí využít svou silnou pozici k blokování nebezpečí, zastrášení konkurence nebo k úniku do bezpečnějšího prostředí. V tomto případě je doporučena defenzivní strategie (Slavík, 1999).

2.3.4 Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je zhodnotit finanční zdraví podniku, jeho stabilitu, výkonnost a pozici. Analyzuje dosavadní vývoj podniku a kromě toho pomáhá plánovat a předvídat budoucí vývoj, což je zásadním krokem pro strategickou analýzu. Podklady pro zpracování této analýzy jsou brány zejména z účetnictví podniku. Mezi hlavní zdroje lze zařadit rozvahu, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Pro správné zpracování finanční analýzy je nutné pracovat s přesnými daty a k samotnému vypracování jsou využívány finanční ukazatele. Ty dále slouží k porovnání finanční situace podniku s jeho konkurencí (Sedláčková, Buchta, 2006).

„Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Proto je velmi významnou součástí strategického řízení, neboť v rámci dané strategie představuje zdroj dat pro rozhodování. Na výsledcích finanční analýzy je založeno řízení financí (finanční struktury a jejich změn). Řízení a financování oběžných aktiv investic, cenová a dividendová politika podniku.“ Lednický (2006, s. 82).

Finanční analýza je nejrozšířenějším postupem hodnocení dosahovaných výsledků a umožňuje

- vymezit pozici podniku v rámci odvětví,
- stanovit zapojenost podniku ve vztahu k poklesu příjmů,
- odhadnout budoucí růstový potenciál,
- odhadnout schopnost podniku získat cizí zdroje,
- určit stupeň plnění strategických cílů,
- posoudit schopnost podniku reagovat na nepředvídatelné změny,
- a předpovídat riziko bankrotu (Lednický, 2006).

2.4 Vymezení malého podniku

Pojem podnik lze vymezit řadou výkladů, kde

- jde o subjekt, v němž dochází k přeměně vstupů (zdrojů) na výstupy (statky),

- je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit,
- dle evropského práva se podnikem rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu (Veber, Srpová, 2012).

Pojem firma má stejný význam i obsah jako pojem podnik. Obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku.

2.5.1 Kvantitativní členění podniku

Podle Evropské komise jsou v Evropské unii pro členění podniků používána následující kritéria, která vychází z přílohy č. 1 Nařízení komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. 8. 2008:

- mikropodniky do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR,
- malé podniky do 50 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR,
- střední podniky do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR.

Třídění podniků dle Českého statistického úřadu:

- velké podniky: více jak 100 zaměstnanců,
- střední podniky: 20-99 zaměstnanci,
- malé podniky: 0-19 zaměstnanců.

V České republice jsou malé a střední podniky definovány v §2 zákona č. 47/2002. Sb. o podpoře malého a středního podnikání. Definice obsahuje tři základní kritéria odlišující malé a střední podniky od podniků velkých, a to počet pracovníků, čistý obrat a nezávislost podniku.

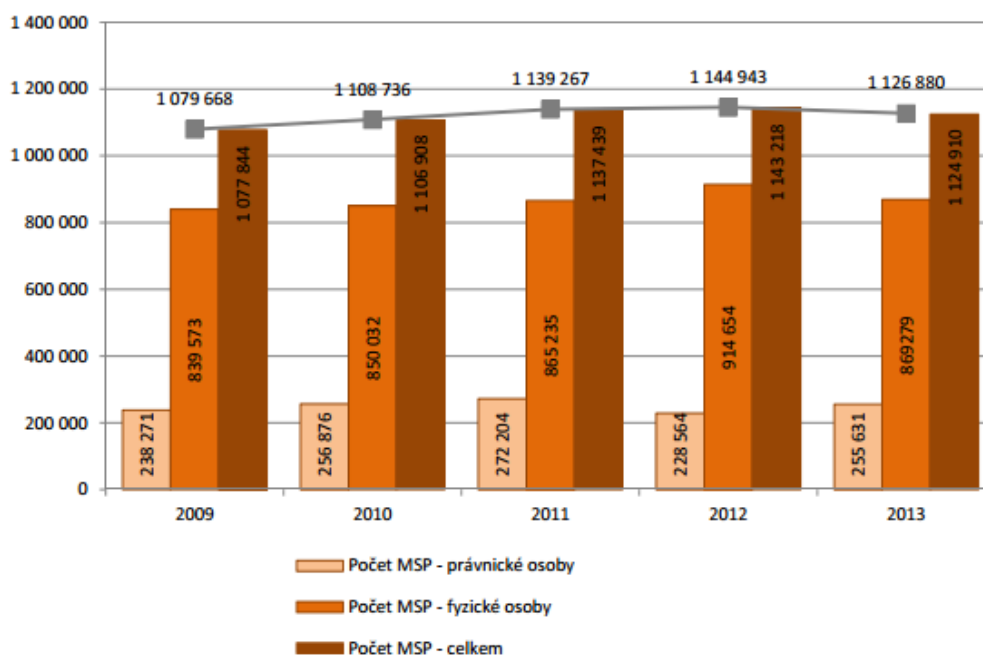
Ekonomická data o malých a středních podnicích je možno vyhledat prostřednictvím Českého statistického úřadu popř. v pravidelných Zprávách o vývoji MSP publikovaných Ministerstvem průmyslu a obchodu. Níže uvedené ekonomické informace byly převzaty ze zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013, která byla vypracována Ministerstvem průmyslu a obchodu. Jako celek reprezentují malé a střední

podniky v České republice více než 1 milion ekonomických subjektů a zaměstnávají průměrně téměř 2/3 zaměstnanců. Sektor malých a středních podniků je významnou hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti a představuje také významného zaměstnavatele.

Pozici MSP v České republice přibližují následující údaje:

- podnikatelskou činnost k 31. 12. 2013 v ČR vykonávalo (dle ČSÚ) celkem 1 124 910 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0–249), fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0–249) bylo 869 279 a právnických osob (s počtem zaměstnanců 0–249) bylo 255 631. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2013 byl 99,83 %,
- celkový počet zaměstnanců malých a středních podniků v roce 2013 činil 1 782 tisíc zaměstnanců. Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2013 činil 60 %,
- podíl přidané hodnoty malých a středních podniků na celku ČR tvořil 54,8 %,
- podíl malých a středních podniků na celkovém dovozu v roce 2013 byl 58,4 % a podíl malých a středních podniků na celkovém vývozu byl 53,6 %,
- v dotačních programech Operačního programu Podnikání a inovace bylo k 31. 12. 2013 výhradně pro malé a střední podniky od počátku realizace vyčerpáno celkem 36 236,4 miliónu Kč,
- v rámci programu TIP Ministerstvo průmyslu a obchodu podpořilo 235 projektů malých a středních podniků v celkové výši 870 miliónu Kč.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí vynaložilo v rámci aktivní politiky zaměstnanosti 4,251 miliard Kč (Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013, publikováno 10. 7. 2014. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky (<http://www.mpo.cz/dokument151050.html>).

Graf 2-1: Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2009-2013



Zdroj: Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

Podle údajů Českého statistického úřadu vykazovalo podnikatelskou činnost k 31. 12. 2013 v České republice celkem 1 124 910 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0-249), fyzických osob bylo 869 279 a právnických osob bylo 255 631. Přestože počet právnických osob stoupl, souhrnně došlo oproti roku 2012 u právnických a fyzických osob k poklesu o 18 308 podniků.

2.5.2 Kvalitativní rámec MSP

„Je nespornou skutečností, že ve struktuře všech firem tvoří malé a střední firmy drtivou většinu. V Evropě operuje 19 milionů malých a středních firem, kde představují 99,8% všech firem v EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí. Údaje týkající se počtu ekonomicky aktivních malých a středních firem v ČR potvrzují rovněž, že malé a střední firmy v ČR představují 99,8% všech firem.“ Dle Veber, Srpová (2012, s. 19).

Mezi přednosti malých a středních firem lze zařadit relativní pružnost, rychlost odezvy (včetně vzniku a zániku firmy) na změny podmínek, vysokou schopnost absorpce pracovní

síly a díky pružnosti schopnost vyplnit mezeru ve struktuře obchodních vztahů mezi velkými podniky (role subdodavatele). Nevýhody jsou naopak dány obtížnějším respektive nákladnějším přístupem ke kapitálu, informacím a znalostem, dále menší schopností eliminovat důsledky výkyvů vnějších vlivů v počátečním stadiu svého vývoje (startu) a menšími zábranami při uvolňování nadbytečné pracovní síly.

Dle Českého statistického úřadu stojí za pozornost fakt, že přínos tzv. drobných podniků (do deseti zaměstnanců) je významný a rostoucí, dokonce významnější než v jiných zemích. Na druhou stranu platí opak pro tzv. malé podniky (do 50 zaměstnanců), jejichž počet klesá.

2.5.3 Spolupráce malých a středních podnikatelů

V současné globální době je existence podniku bez vazeb na vnější okolí neudržitelná. Pod tímto pojmem si lze představit schopnost a ochotu komunikovat a navzájem spolupracovat. Malé a střední podniky ve většině vyspělých zemích v rostoucí míře spolupracují a obvykle v rámci určitého regionu. Spolupráce umožňuje vlastníkům malé firmy účastnit se rozhodování, mít kontakty s jinými individuálními podnikateli, kteří jsou vystaveni stejným problémům, těžit z jejich zkušeností a praxe. Zejména se jedná o společnou nákupní, odbytovou, marketingovou a dokonce i personální politiku (Vydané tiskopisy [online]. 2014 [cit.2015-01-10]. Dostupné z: http://www.zcu.cz/pracoviste/vyd/vyd_tiskopisy_dokumenty/ekonomika.pdf).

2.5.4 Podpora malého a středního podnikání

Jednou z priorit vlády ČR je podpora konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů, kteří reprezentují více než 1 milion ekonomických subjektů v ČR. Zaměstnávají přes 1, 8 mil. zaměstnanců. Malé a střední podniky hrají významnou roli pro rozvoj endogenního potenciálu jednotlivých krajů v České republice. Endogenní rozvojový potenciál představuje souhrn vnitřních podmínek a zdrojů, které mohou stimulovat ekonomický, demografický a kulturní rozvoj. Malé a střední podniky jsou významně podnikatelsky i společensky spjaté s daným regionem a tvoří regionální podnikatelskou páteř. Vláda ČR považuje za nezbytné, aby malí a střední podnikatelé měli pro svou činnost vhodné prostředí (Koncepce politiky MSP. [online]. 2014 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>).

Začínající i zkušení podnikatelé mají možnost využít nabídek, které nabízejí různé instituce prostřednictvím finančních injekcí za státních prostředků či strukturálních fondů EU.

Tyto aktivity lze obecně rozdělit do dvou skupin na

- finanční podpory,
- nefinanční podpory (Veber, Šrpová, 2012).

Tyto podpory dále rozlišujeme podle toho, zda se jedná o podpory z veřejných prostředků, podnikatelských inkubátorů, neziskových organizací či komerčních subjektů. Existují operační programy, dotace, přímé finanční podpory prostřednictvím bank, ministerstva, krajů atd., fondy či poradenské instituce.

V prosinci roku 2012 byla usnesením vlády přijata nová koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020 (Koncepce MSP 2014+). V rámci této koncepce jsou vymezeny čtyři strategické priority - kultivace podnikatelského prostředí, rozvoj poradenských služeb a vzdělávání pro podnikání, rozvoj podnikání založeného na podpoře výzkumu, vývoje a inovací, včetně inovační a podnikatelské infrastruktury, podpora internacionalizace MSP a udržitelné hospodaření s energií a rozvoj inovací v energetice (Koncepce politiky MSP. [online]. 2014 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>).

2.5.5 Právní formy z pohledu malých a středních firem

Dle zákona o obchodních korporacích a živnostenského zákona existují následující formy podnikání a to podnikání fyzických osob, kdy se jedná o samostatné podnikání jednotlivců pod jejich vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Druhou formou je podnikání právnických osob, kdy vznikne nový právní subjekt.

Obchodní korporace

Obchodní korporace se zakládá společenskou smlouvou nebo zakladatelskou listinou.

Podnikání fyzických osob

Fyzickou osobou je člověk jako jednotlivec. Fyzické osoby, které jsou podnikateli, se zapisují do obchodního rejstříku, pokud o zápis požádají (povinný zápis v případě provozování živnosti průmyslovým způsobem či průměrné výše příjmů za poslední dvě účtovací období 120 mil. Kč).

Podnikání právnických osob

Jedná se většinou o skupinu lidí, kteří musí splnit podmínky dané zákonem. Právnická osoba jako celek je schopná vstupovat vlastním jménem do právních vztahů a brát na sebe práva a povinnosti. Od roku 2014 Občanský zákoník rozlišuje 4 druhy právnických osob a to korporace, fundace, ústavy a jiné právnické osoby.

- **Osobní obchodní společnosti** jsou úzce vázány na své konkrétní zakladatele, proto je těžké takovou korporaci prodat. Jsou vhodné především pro menší rodinné firmy. Jejich výhodou je podnikání bez povinného počátečního vkladu. Nevýhodou je osobní ručení společníků veškerým jejich soukromým majetkem.
- **Kapitálové obchodní společnosti**, ty nejsou vázány na konkrétní zakladatele a podíly v nich lze snadno prodat. Je potřeba, aby si podnikatel tuto skutečnost od počátku uvědomoval a cílevědomě pracoval na zvyšování nejen zisku, ale i hodnoty firmy jako takové (cenu firmy tvoří hmotné i nehmotné prvky, dobré jméno, podíl na trhu, propracovaná distribuční síť atd.). Výhodou je, že společníci za závazky společnosti neručí.
- **Družstva**, jejichž největší výhodou je, že jsou společenstvím neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem podnikání. To znamená, že na rozdíl od s.r.o. není potřeba každou změnu společníka zapisovat do obchodního rejstříku.

Při volbě druhu právní formy podnikání hrají velkou roli právě kritéria této volby. Důležitou roli může hrát minimální velikost základního kapitálu, která je vyžadována zákonem, dále počet osob potřebných k založení, obtížnost založení či ručení podnikatele za závazky. Je nutné zvážit i další aspekty, jako rozsah plánovaných podnikatelských aktivit, obor činnosti, míru zdanění vytvořeného zisku, povinnost zveřejňování údajů i image firmy.

Společnost

Dle nového občanského zákoníku je dosavadní sdružení bez právní subjektivity přejmenováno na společnost. Společnost vzniká na základě smlouvy, kde se sdruží několik osob za společným účelem činnosti či věci a vzniknou společníci. V občanském zákoníku nyní naleznete širší úpravu zákazu konkurenčního jednání společníků. Společník nesmí bez souhlasu ostatních společníků činit nic, co by mělo konkurenční povahu ke společnému účelu.

Mezi výhody společnosti lze zařadit jednoduchost vzniku, nezapisuje se do obchodního rejstříku, zpravidla rovnoprávnost členů, jednoduché vystoupení člena, možné úspory režijních nákladů (nájem, vybavení aj.), sdružování finančních prostředků a podnikatelských zkušeností. Naopak mezi nevýhody této formy podnikání patří problematické vlastnické vztahy u společně nabytého majetku, založení na velké důvěře a solidaritě mezi účastníky, možný konflikt zájmu.

3. Představení vybraného podniku

Vybraná firma Performace power center se zabývá silovým tréninkem a je nejkomplexnějším tréninkovým střediskem na českém trhu. Jedná se o malou firmu nabízející služby, která vznikla v roce 2013 na základě sdružení 3 fyzických osob a nyní na základě zákona o korporacích vystupuje jako společnost. Dnes jsou zúčastněny jako majitelé pouze dvě osoby. Performance power center, dále jen PPC bylo založeno primárně proto, aby se rozšířil silový trénink mezi veřejnost, který je efektivní jak pro sportovce, tak pro normální cvičence v dosahování pokroků. Prostřednictvím cvičení v PPC se zákazníkům zvýší síla, výbušnost, dynamika, zdraví, vzhled i vytrvalost. Tuto halu lze nalézt v Ostravě a to konkrétně v Ostravě-Přívozu, na ulici Jaroňkova 2.

3.1 Základní údaje

Performance power center *„Jsme víc než fitness“*

Adresa: Jaroňkova 2/1160
 Ostrava-Přívoz
 702 00

IČ: 76651070
DIČ: CZ8807136008

E-mail: info@ppcenter.cz

Profil na sociální síti Facebook: www.facebook.com/ppcenter

Majitelé a zakladatelé: Adam Hošek, Bc. Michal Krásný

Jednatel: Bc. Michal Krásný

Otevírací doba: *Pondělí – neděle: 8:00 -21:00*

V těsné blízkosti haly se nachází tramvajová zastávka Důl Odra, kde stojí tramvajová linka č. 11 a č. 14 a stejnojmenná autobusová zastávka s linkami č. 24, 33, 34, 52, 56, 66, 67. Přímou u posilovny se nachází jejich soukromé parkoviště, kde je možnost zcela zdarma zaparkovat automobil.

Obr. 3-1: Logo firmy



Zdroj: Performance power center, online, 2015, interní materiální společnosti Performance power center dostupné z: <http://www.ppcenter.cz/>

3.2 Historie

Na začátku roku 2013, když se v ČR s tímto specifickým typem cvičení začínalo, si zakladatelé PPC prošli různými fitcentry, ale nikde jim prostory ke cvičení nevyhovovaly, navíc spousta lidí v okolí se potýkalo se stejným problémem. Nikde nebyl dostatek místa pro silový trénink, proto dva mladí společníci Adam Hošek a Adam Česlík založili menší fitcentrum původně jen pro ně samotné. Postupným rozšiřováním působení o skupinové tréninky, se zvyšovala také poptávka. Proto se i s třetím společníkem Michalem Krásným rozhodli své fitcentrum přesunout do větších prostor.

Vybavení haly si nechali vyrobit na zakázku a sami si ho i nainstalovali do nových prostor. Okolí haly také prošlo rozsáhlými úpravami. Dále si vytvořili vlastní webové stránky, postarali se o veškerou propagaci a natočili propagační videa. Na základě vlastní vůle, vlastních finančních prostředků a odhodlání založili nejkomplexnější tréninkové středisko v České republice, které nabízí zázemí pro všechny druhy silového tréninku pod jednou střechou. Najdete zde zóny pro gymnastický, kardio, trojbojařský, vzpěračský, CrossTraining, strongman, atletický a boxerský trénink.

Tým PPC vytvořil aktivní a přátelské prostředí, kde se všichni členové i hosté cítí jako doma a navzájem mezi sebou mají pozitivní vztahy. Na začátku myšlenky byla vytvořena marketingová akce k prezentaci, získání členů a k zvýšení zájmu a 1. 9. 2013 došlo k oficiálnímu otevření PPC na základě smlouvy o sdružení tří fyzických osob. K 1. 9. 2014 jeden ze členů sdružení odstoupil, dále jsou tedy majiteli dvě osoby, a to Adam Hošek a Bc. Michal Krásný.

3.3 Služby PPC

Jedná se o malý podnik nabízející služby. Mezi základní služby patří možnost cvičit v tomto centru a nabídka skupinových lekcí. Prostory PPC lze využít na základě registrovaného členství, kdy se člen zavazuje k půlročnímu či ročnímu plnění. V nabídce jsou i jednorázové vstupy, permanentky a akční členství bez dlouhodobého závazku.

PPC nabízí tyto služby:

- jednotlivé cvičební zóny - gymnastika, cardio, vzpírání, crosstraining, box, atletika, trojboj, strongman,
- vedené lekce,
- osobní trénink,
- školené trenéry,
- programy pro firmy,
- programy pro sportovní kluby,
- slevy u partnerů,
- recepce s občerstvením,
- výživa (doplňky stravy, prostředky zdravé výživy atd.).

Mezi další služby lze řadit pořádání závodů, pronájem prostor k pořádání závodů, prodej doplňků stravy a nápojů, sponzoring vlastních cvičenců na závodech.

Cvičící plocha PPC má rozlohu 860 m² a vše se nachází pod jednou střechou ve velké modrobílé hale. V zóně pro silový trénink lze nalézt 5 silových klecí včetně benchpressových laviček, řadu nástavců, hrazdy s různými úchyty, magnésium, kotouče, čtyři druhy os, zátěžové řetězy a elastické gumy včetně adaptérů. V zóně pro trénink s vlastní váhou se

vyskytují tři pětimetrové konstrukce s rozličnými hrazdami, množstvím gymnastických kruhů, elastické bandy o různém odporu, bedny, 4metrová lana na šplhání, žíněnky, stalky, bradla a také umělá dřevěná stěna na stojky a hody medicinballem. V atletické zóně se nalézají 35 metrů dlouhá běžecká dráha s umělou trávou, kde je možné využít sáň pro trénink silové vytrvalosti. Ve strongman zóně jsou dvě speciální osy pro farmer walk (farmářskou chůzi), dvě tlusté osy 22 kg, silové sáň, čtyři velké pneumatiky, 10 kg kladivo a kláda. Ve vzpěračské zóně díky 4 pódii a odpružených profesionálních vzpěračských os je možnost odhazovat činky. Součástí boxovací zóny jsou čtyři pytle o různých hmotnostech a jeden speciální na kopání, v protahovací zóně se nachází desítky overballů. Pro klasické cvičení jsou k dispozici jednoručky a kettlebells do 40 kg. A mezi další vybavení patří i battle ropes (silné lano), ply boxy (bedny k výskokům), dámské osy, švihadla a medicinbally do 20 kg.

Skupinové lekce pořádané PPC

- *CrossTraining s vlastní vahou* - je určen primárně pro začínající jedince, ale navštěvovat ho mohou i pokročilejší v případě chuti oživit si svůj trénink. Cvičí se pouze s vahou vlastního těla, bez činek.
- *CrossTraining Začátečníci* - je určen výhradně pro začátečníky.
- *CrossTraining Pokročilí* - je určen výhradně pro pokročilé jedince, kteří se chtějí neustále zlepšovat a posouvat se dále.
- *CrossTraining Síla* - je určen pro pokročilejší jedince, kteří už v PPC něco odcvičeno a mají zvládnutou základní techniku cviků.
- *CrossTraining Týmovky* - je určen jak pro začátečníky, tak pro pokročilé. Cvičí se ve skupinkách (týmech) a soutěží se na čas. Skupinky jsou rozděleny dle úrovně cvičenců.
- *Silová vytrvalost Začátečníci* - je určena výhradně pro začátečníky. Na lekci se učí jednak základní cviky a jejich technika, tak se také trénuje na zvýšení výkonnosti a změnu tělesné kompozice. Náročnost je přizpůsobena začátečníkům.
- *Silová vytrvalost pokročilí* - je určena výhradně pokročilým, kteří si osvojili techniku cviků a jsou připraveni na pořádný trénink zaměřený na sílu, výbušnost, dynamiku, vytrvalost a transformaci tuku na svaly.
- *Trénink pouze pro ženy* - vhodný pro ženy začátečnice, cviky jsou přizpůsobeny ženám. Tréninky jsou určeny i pro nečleny.

- *Vzpírání* - je specializovaná lekce zaměřena na zlepšení techniky vzpěračských cviků. Nejedná se o klasický trénink, ale spíše o styl semináře, tak aby lidem byla vysvětlena správná technika a následně si ji mohli vyzkoušet. Trenér hlídá techniku každého cvičence a poskytuje rady pro zlepšení techniky. Tréninky vede profesionální závodník Michal Janíček, který je několikanásobným mistrem ČR ve vzpírání. Tréninky probíhají co 14 dní a jsou určeny i pro nečleny.
- *Cvičení pro děti* (ve věku 6-10let) - je zaměřeno na komplexní pohybový rozvoj, který potřebuje každé malé dítě. Cvičení má podpořit celkové zdraví dětí a snížit riziko zvyšující se obezity. Je prokázáno propojení motoriky a psychiky u dětí. Zároveň s dětmi mohou cvičit i rodiče.

Tyto vedené lekce jsou omezeny počtem cvičenců, aby lekce probíhaly profesionálně a pod neustálým dohledem trenéra. Lekce jsou zahrnuty v ceně členství, výjimkou je vzpírání a cvičení pro děti. Lekce probíhají v odpoledních hodinách od 17:00 do 19:00, výjimkou je víkend, denně proběhnou až tři tyto lekce.

Ceník

- první zkušební vstup zdarma,
- neomezené členství,

Tab. 3.1: ceník neomezeného členství PPC

Půlroční členství	Roční členství	Roční členství s platbou za celý rok předem
1 000 Kč/měs.	900 Kč/měs.	9 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle (<http://www.ppcenter.cz/cenik>, online, 2015)

- jednorázové vstupy – pro nečleny,

Tab. 3.2: ceník jednorázových vstupů PPC

Jednorázový vstup	Happy hours jednorázový vstup (8:00-12:00)	5 lekcí	10 lekcí	20 lekcí
249 Kč	100 Kč	850 Kč	1 500 Kč	2 600 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle (<http://www.ppcenter.cz/cenik>, online, 2015)

- trénink pro ženy 100 Kč, cvičení pro děti 100 Kč, lekce vzírání 150 Kč,
- první měsíc bez závazků 990 Kč – lze využít pouze jednou,
- speciální akce.

Členství zahrnuje

- neomezený vstup do Performance power centra během otevírací doby i vícekrát denně,
- možnost přerušení členství na 1-3 měsíce z důvodu dovolené, nemoci apod.,
- tréninkové protokoly šité na míru pro toto centrum včetně fotografií cviků,
- možnost navštěvovat skupinové lekce zdarma,
- možnost cvičení s osobním trenérem,
- 20% slevu na nákup zboží z nové kolekce a 5% slevu na již zlevněné zboží v obchodech D-sport v Ostravě,
- 10% slevu na nákup sportovního oblečení Under Armour v obchodě UltimateSports.cz,
- 15% slevu na nákup módního a stylového oblečení v prodejně Yes, I am Fashion,
- možnost zapojit se do programu Hrdinové PPC,
- přátelský personál,
- pohodovou atmosféru,
- možnost konzumace vlastních nápojů, používání magnésia, odhazování činek,
- akce pro členy každý měsíc (soutěže, semináře, ochutnávky).

Společnost Performance power center spolupracuje se sportovním obchodem D-SPORT, obchodem Ultimate Sports, Yes, I am Fashion, FULLsportem a FIT shopem. Tyto značky poskytují členům PPC slevy a využívají internetové stránky a prostory centra PPC k reklamě. Dále PPC spolupracuje se sportovními kluby jako je hokejový klub HC Vítkovice Steel, florbalový klub 1. SC Vítkovice OXDOG, basketbalový klub NH Ostrava a s Ostravskými boxerskými kluby. Vztah navázali také se společností Benefit Plus, která se zabývá zaměstnaneckými kartami pro velké firmy, prostřednictvím nichž můžou tito zaměstnanci cvičit v PPC (např. Česká spořitelna, Vodafone, IKEA, Tieto, Mc'Donalds, ING a mnoho dalších).

Organizační struktura

Performance power center vlastní stejným podílem dva majitelé, kteří se starají o celý chod společnosti. Michal Krásný se mimo jiné stará o finanční stránku podniku a administrativní záležitosti. Adam Hošek dohlíží na marketingové záležitosti a osobně provádí některé skupinové lekce. Tito dva majitelé zaměstnávají pět osob a to tři recepční a dva trenéry.

Marketing

Nejsilnější marketingovou zbraní je internet, zejména sociální síť Facebook, kterou majitelé spravují sami. Téměř denní příspěvky, fotografie a zajímavá videa upoutávají pozornost mnoha lidí. Mezi další marketingové akce patří vylepování plakátů na místech, která mají význam, rozdávání letáků prostřednictvím hostesek na sportovních akcích, reklamní bannery na internetových stránkách partnerů. V nabídce nechybí také trika, tílka, kšiltovky s názvem a logem PPC. Webové stránky si majitelé taky spravují sami. V minulosti spolupracovali s marketingovou firmou Čtyři média, ovšem s jejich službami a výsledky nebyli vůbec spokojeni, a tak spolupráci ukončili.

3.4 Podnikatelské prostředí

Podnikatelské prostředí, které je udávané především legislativními a ekonomickými aspekty země působí směrem na podnikatele, ale i obráceně, kdy podnikatelé určují charakter podnikatelského prostředí. Například sociální pojištění představuje nemalý příjem do státního rozpočtu země, a současně také představuje nemalé náklady pro podnikající osoby. Obecně lze říci, že malí a střední podnikatelé jsou velice citliví na kvalitu podnikatelského prostředí. V České republice z pohledu makroekonomických faktorů, ovlivňuje prostředí například výše úrokových sazeb, inflace, rozmístění kupní a pracovní síly, cenová hladina spotřebitelského zboží, fiskální politika státu či konkurenceschopnost národního trhu v globálním měřítku. Pracovní trh není z hlediska požadované kvalifikace dostatečně pružný, avšak situace se postupně zlepšuje. České podnikatelské prostředí se dále vyznačuje zostřujícím se konkurenčním bojem. Drobní podnikatelé často nemohou dosáhnout na např.

bankovní zdroje financování, a jejich přístup k penězům na zahájení či rozvoj podnikání je omezený. Podnikatelé také čelí neustálému zvyšování nákladů např. stoupající ceny energií. Dobrou zprávou je všeobecně se zlepšující situace v oblasti platební morálky či v oblasti získávání informací o úvěrové historii dlužníků, avšak se zatím přetrvávající poměrně dlouhou dobou potřebnou k vymáhání pohledávek. Systém institucí a nástrojů pro poskytování přímých a nepřímých podpor pro malé a střední podnikatele se sice nadále rozrůstá, ale zároveň po podnikatelích vyžaduje poměrně administrativně náročné procedury pro získání a vyplacení většiny typů podpor aj. Ani celkové daňové zatížení podnikatelů, zejména odvody na zdravotní a sociální pojištění, nepřipívají k rozvoji podnikání (Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje? [online]. 2014 [cit. 2015-01-09] Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>).

Moravskoslezský kraj

Na začátku třetího tisíciletí je možné o Moravskoslezském kraji hovořit jako o významném centru kultury, společenského života, univerzitního vzdělání a rozvoje podnikání, přestože byl dlouhou dobu vnímán pouze jako ono slavné "ocelové srdce republiky". Je místem, kde dochází k nepřetržitému růstu kvality života - zlepšuje se stav životního prostředí, zkvalitňuje se silniční a železniční dopravní síť, rozšiřuje se nabídka bydlení. Zvyšuje se návštěvnost kraje a roste atraktivita regionu jako turistické lokality cestovního ruchu. Ve tvorbě HDP vykazuje kraj druhou největší hodnotu v ČR a trvale si udržuje třetí nejvyšší průměrné mzdy v České republice. Lidé žijící v Moravskoslezském kraji jej označují jako nejlepší místo pro život. V posledních letech je těžký průmysl postupně nahrazován obory ze zpracovatelského průmyslu, dochází ke značnému rozvoji služeb. Rozvojem podnikání ve volném tržním prostředí se struktura podnikání změnila k nepoznání. Mnohé restrukturalizované podniky byly odkoupeny zahraničními investory, zdejší firmy se prosazují v oblasti informačních a inovačních technologií, elektronice a automobilovém průmyslu. Vedle toho dnes v kraji existuje řada menších i větších firem, které se zabývají jak tradičními řemeslnými obory, tak špičkovými technologiemi a hi-tech produkty. Moravskoslezský kraj je krajem, v němž existuje široké uplatnění nových investičních projektů a kde má každý příležitost rozvinout svůj potenciál a své možnosti. V současné době již funguje několik různě zaměřených podnikatelských inkubátorů (privátní, univerzitní či veřejné), které podporují start nových firem a mladých podnikatelů. Pro nové podnikatelské záměry mohou domácí i zahraniční investoři využít také stávající průmyslové areály a

průmyslové zóny, kterých se v kraji nachází několik a jejichž průměrná zaplněnost činí cca 75 % (Podnikání v kraji [online]. 2014 [cit. 2015-01-09] Dostupné z: http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/podnikani_v_kraji.html).

Ostrava

Ostrava je rozlohou druhé a počtem obyvatel třetí největší město České republiky a díky svému aktivnímu přístupu je jedním z nejatraktivnějších cílů směřování investic, a to nejen v rámci ČR, ale také v rámci středoevropského regionu. Tato metropole s 303 tisíci obyvateli je správním centrem Moravskoslezského kraje, v němž žije více než 1,2 milionu obyvatel. Ostrava zaujímá výhodnou geografickou polohu v severovýchodní části země na trase severojižního dopravního koridoru mezi Baltským a Jaderským mořem. Velmi dobrá dostupnost polského a slovenského trhu podtrhuje její pozici jako ekonomického, obchodního a kulturního centra euroregionu. Ostrava disponuje vyspělou dopravní infrastrukturou (letiště, dálnice, železniční koridory, kvalitní regionální integrovaný dopravní systém veřejné dopravy). Neustále narůstá i její význam jako důležitého železničního uzlu pro osobní i nákladní dopravu s blízkostí a dostupností mezinárodního Letiště Leoše Janáčka Ostrava, které je schopno odbavovat všechny typy letadel. Je třeba zdůraznit i významný potenciál lidských zdrojů, jak v absolventech odborných učilišť, tak v absolventech vysokých škol, zejména technických oborů. Důležitá je rostoucí vzdělanostní úroveň populace, zejména díky rozsáhlé síti veřejných i soukromých škol (Ostrava [online]. 2015 [cit. 2015-01-09] Dostupné z: <https://www.ostrava.cz/cs/podnikatel-investor>).

Ostrava získala titul Evropské město sportu 2014. Připojila se tak k městům jakými jsou například Madrid, Valencie, Antwerpy nebo Barcelona. Titul od roku 2001 uděluje Asociace evropských měst sportu při Evropské unii. Moravskoslezská metropole se v kandidatuře zavázala příští rok podporovat sport více než dosud, a to hlavně na rekreační úrovni pro širokou veřejnost. Kampaň zasáhne děti, dospělé i seniory, tak aby nabídla motivaci i pro ty, kteří zatím třeba nesportují. Titul Evropské město sportu má i ekonomický rozměr. Vylepšená sportovní a rekreační infrastruktura stejně jako pestrá nabídka akcí by mohla zvýšit atraktivitu města pro návštěvníky z jiných krajů České republiky, Slovenska, Polska ale i dalších zemí Evropské unie (Ostrava město sportu [online]. 2014 [cit. 2015-01-09] Dostupné z: <http://ostravamestosportu.cz/o-projektu>).

4. Vlastní analytická část

V této části diplomové práce dojde k aplikaci analýz vnitřního i vnějšího okolí Performance power centra. Blíže bude rozebrána PESTLE analýza, metoda 4C, Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza. Na základě tohoto zkoumání vyplynou nové skutečnosti a informace přispějí k hodnocení situace a závěru této diplomové práce.

4.1 Analýza podnikových zdrojů

Pomocí analýzy podnikových zdrojů budou společnosti poskytnuty informace o jejím fungování a dojde k napomoci nalézt společnosti její přednosti v podobě silných stránek, které jí mohou přinést konkurenční výhodu a naopak odhalit její případné problémové oblasti v podobě slabých stránek.

Lidské zdroje

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o malou společnost, která je na svém počátku, nenalezneme zde velké množství pracovní síly. Společnost dohromady tvoří 7 zaměstnanců, včetně majitelů. 2 majitelé, 3 recepční a 2 trenéři. Recepční mají 6,5 hodinové směny a jsou studenty, trenéři jsou využíváni k vedeným lekcím a jejich pracovní doba je nepravidelná. Majitelé jsou v přímém kontaktu se svými zaměstnanci a jsou otevření připomínkám a novým nápadům a případné problémy řeší okamžitě. Společnost klade důraz na kvalifikovanost a odbornost svých zaměstnanců, trenéři vlastní osvědčení trenéra fitness a procházejí různými odbornými školeními. Recepční musí přesně znát produkty, které nabízejí. Za motivační nástroje, které společnost využívá, lze označit volný vstup do posilovny i na lekce a finanční odměny za splnění budgetů. Téměř všichni zaměstnanci zde figurují od začátků PPC, což značí loajálnost a kvalitní přístup majitelů k zaměstnancům. Prostřednictvím outsourcingu

využívají služby účetní a uklízení. PPC usiluje o vytvoření příjemného a přátelského prostředí pro své zaměstnance.

Finanční zdroje

Pro založení společnosti vycházeli majitelé z vlastních zdrojů, proto nedošlo k zadlužení. V současné době společnost splácí úvěr, který byl využitý pro rekonstrukci pánské koupelny a šatny, ovšem měsíční splátka tohoto úvěru je téměř zanedbatelná. Za problém lze považovat to, že společnost PPC nemá výrazné finanční rezervy, které by mohlo být zapotřebí využít v problémovém období. Výnosy však pokrývají náklady společnosti a firmu lze považovat za úspěšnou.

4.2 PESTLE analýza

Pomocí PESTLE analýzy budou zkoumány faktory, které společnost ovlivňují z vnějšku. Budou zde analyzovány faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.

Politické faktory

Veškeré společnosti působící v České republice jsou ovlivněny politickým děním a především zákony, které platí na daném území. Toto dění ovlivňuje všechny subjekty, ať už malé živnostníky či neziskové organizace nebo velké nadnárodní společnosti a udává charakter podnikatelského prostředí.

Českou republiku můžeme řadit mezi vyspělé státy, politickou situaci lze u nás označit za téměř stabilní. Její stabilita je však ohrožována a to koaličním dohadováním, častým hlasováním o důvěře vládě a výskytem korupčního chování některých politiků. Pro společnosti a jejich úspěšné podnikání to současná situace v ČR neulehčuje, protože neustále změny vedou k nejistotě a podnikání za rizika.

Legislativní prostředí v české republice se vyznačuje nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií. Jednou ze zátěží, která dopadá na společnosti, je administrativa spojená se zaměstnanci, zaměstnáváním a udržením zaměstnanců. Pro drobné podnikatele je tato administrativa velmi omezující. Daňový systém ČR je podobný většině evropských

vyspělých států, avšak pro podnikatele je složitý a nejasný a díky jeho častým změnám se zhoršuje jeho přehlednost.

DPH

Od roku 2015 platí tři sazby DPH a to základní sazba, která činí 21%, dále snížená sazba 15% a druhá snížená, která je 10%. První dvě sazby platí v uvedené výši od roku 2013, druhá snížená sazba platí od roku 2015. Plátcí DPH musí na svá uskutečněná zdanitelná plnění uplatňovat základní sazbu DPH, ať už prodávají zboží nebo poskytují služby. Jen v případech vyjmenovaných v zákoně o DPH lze uplatňovat sníženou nebo druhou sníženou sazbu DPH. Dle Přílohy č. 2 k zákonu č. 235/2004 Sb. o DPH, kde nalezneme seznam služeb podléhajících první snížené sazbě daně, spadá provozování posiloven a fitnesscenter do snížené DPH 15 %.

Tab. 4-1 Vývoj DPH od roku 2010 do roku 2015

Datum platnosti od – do	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH	Druhá snížená sazba DPH
01. 01. 2010 – 31. 12. 2011	19%	9%	-
01. 01. 2010 – 31. 12. 2011	20%	10%	-
01. 01. 2012 – 31. 12. 2012	20%	14%	-
01. 01. 2013 – 31. 12. 2013	21%	15%	-
01. 01. 2014 – 31. 12. 2014	21%	15%	-
01. 01. 2015	21%	15%	10%

Zdroj: Vlastní zpracování dle (<http://www.businessinfo.cz>, online, 2015, <http://www.danarionline.cz/>, online, 2015, <http://www.aktualne.cz>, online, 2015)

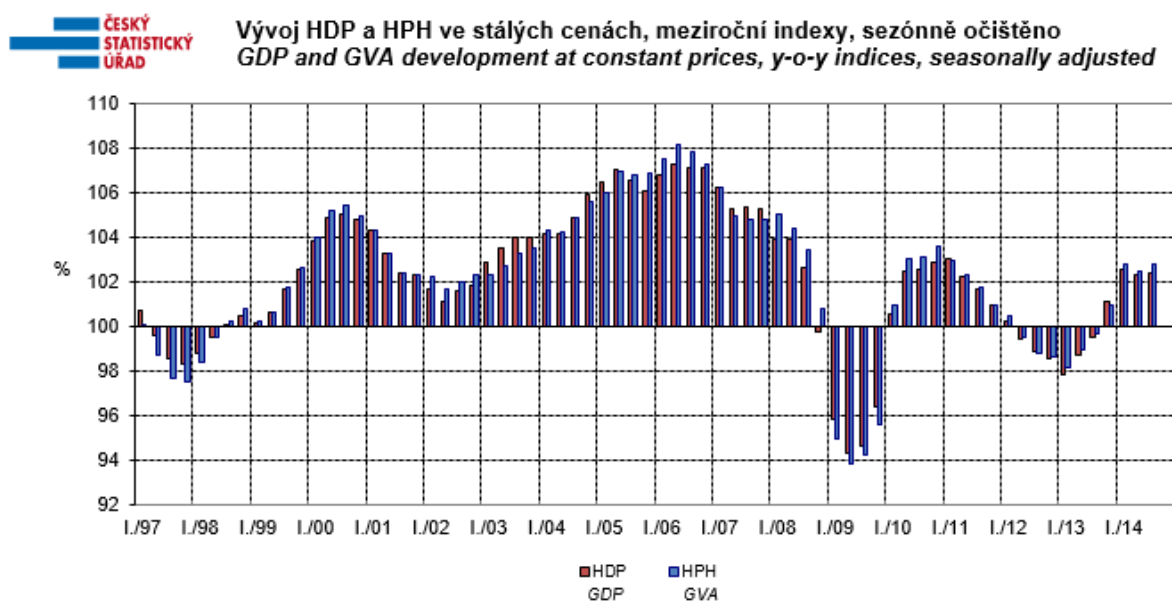
Na základě tabulky lze vyčíst, že výše daně postupem času roste. Od 1. 1. 2013 došlo ke změně základní sazby DPH z 20% na 21% a snížené daně z 14% na 15%. Tyto výše se k současnosti nemění. Konkrétně Performance power center má spotřební daň sníženou 15% na služby a to členství, prodej balené vody, doplňků stravy atd.

Ekonomické faktory

Pro veškeré subjekty trhu je velmi důležité sledovat a předpovídat dění v ekonomické sféře. Mezi základní ekonomické ukazatele, které zásadně ovlivňují společnosti, patří vývoj HDP, inflace, nezaměstnanost a úroková míra.

HDP neboli hrubý domácí produkt je jedním z hlavních ekonomických ukazatelů. Tento ukazatel vyjadřuje celkovou tržní hodnotu všech zboží a služeb, které daná země vyprodukuje v daném časovém období. V ČR v průběhu posledních let docházelo k střídavému růstu i poklesu výše HDP.

Graf 4-1: Vývoj HDP a HPH ve stálých cenách, meziroční indexy, sezónně očištěno



Zdroj: Čtvrtletní národní účty - 3. čtvrtletí 2014. [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccnu010915.docx>

Dalším ekonomickým ukazatelem je inflace, obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase. Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Podle Českého statistického úřadu byla průměrná meziroční míra inflace v roce 2012 3,3 %, v roce 2013 1,4% a v roce 2014 byla 0,4%. K lednu 2015 byla dle ČSU míra inflace 0,3%. Na základě těchto čísel lze vyčíst, že průměrná míra inflace se neustále snižuje.

Jelikož Performance power center je malá a mladá firma nabízející služby vliv měnícího se HDP a inflace za poslední čtvrtletí není příliš razantní.

Nezaměstnanost

Tab. 4-2: Obecná míra nezaměstnanosti v % v období 2011 - 2015

	2011	2012	2013	2014	1/2015
ČR	6,7	7,3	8,17	7,67	7,7
Moravskoslezský kraj	8,31	9,18	10,47	9,8	9,96

Zdroj: Vlastní zpracování dle (<http://www.cszo.cz>, online, 2015)

Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji je s porovnáním průměrné míry nezaměstnanosti v celé ČR o poznání vyšší, tento rozdíl činí až 2 procentní body. V obecnosti se v roce 2014 míra nezaměstnanosti oproti roku 2013 snížila, ovšem dle čerstvých čísel z roku 2015 tento ukazatel opět mírně roste. V roce 2013 činila nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji 10,47 % a v roce 2014 9,8%.

Performance power center je ovlivněno nezaměstnaností především v Ostravě a jejím blízkém okolí. Konkrétně v Ostravě byla míra nezaměstnanosti v roce 2012 celých 12,77%, v roce 2013 10,04% a v roce 2014 dokonce 11,4%. K lednu 2015 u podílu nezaměstnaných osob došlo v porovnání s předchozím měsícem k nárůstu o 0,2 procentního bodu a na konci ledna tak dosáhl 11,2 %. K lednu 2015 dle úřadu práce činí evidovaný počet uchazečů o zaměstnání 25 559 lidí. V případě potřeby další pracovní síly by neměla mít tato společnost problém nalézt nové zaměstnance. Zároveň však vzhledem k vysoké nezaměstnanosti dochází k poklesu ochoty obyvatel utrácet za sportovní aktivity a lidé vyhledávají co nejlevnější varianty sportovního využití.

Sociální faktory

Tato kategorie je pro společnost nabízející služby týkající se sportu velmi důležitá, protože se týká především jejich zákazníků. Životní styl obyvatelstva se neustále mění a je důležité, aby lidé dávali přednost pohybu a zdravému životnímu stylu. Velkou část zákazníků tvoří mladí lidé, ale právě vlivem zdravého životního stylu přibývají i starší ročníky.

Mezi zásadní sociální faktory se řadí zejména demografické údaje, kdy se mění trendy populace, dochází ke stárnutí populace a mnoho dalších změn ve společenské sféře. Mezi další sociální faktory patří růst rozdílnosti, migrace lidí z EU a jiných zemí do ČR, mobilita pracovní síly, rozdělení příjmů, změna kupní síly a další.

Tab. 4-3: Vývoj obyvatel v Moravskoslezském kraji 2012-2014

	2012	2013	2014
Počet obyvatel celkem	1 226 602	1 221 832	1 218 732
Obyvatelé ve věku 0-14let	178 845	178 789	
Obyvatelé ve věku 15-64 let	846 615	835 577	
Obyvatelé ve věku 65 let a více	201 142	207 466	
Průměrný věk obyvatel	41,2	41,5	

Zdroj: Vlastní zpracování dle (<http://www.cszo.cz>, online, 2015)

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že celková populace v Moravskoslezském kraji za uváděné roky nepatrně klesá. Počet obyvatel ve věkové skupině 0 – 14 let se téměř nemění, naopak u obyvatel ve věku 15-64 a 65 a více počet obyvatel roste, kde jasně vidíme stárnutí populace. Pro společnost PPC je důležitá skupina 15-64 let, proto je tato skutečnost pro společnost pozitivní. Přesnější údaje z roku 2014 a 2015 ještě bohužel nejsou přístupné.

Pro záměr naší firmy nejsou až tak důležité údaje týkající se vzdělání, protože cvičení se týká všech, bez ohledu na dosaženém nejvyšším vzdělání jednotlivých zákazníků, naopak za velmi důležitý faktor považují životní styl obyvatelstva.

Je důležité, aby už rodiče vedli své děti k zdravému životnímu stylu od jejich útlého dětství. Tento způsob života ve většině případů přetrvává až do dospělosti. Výzkumy uvádějí, že v současnosti je na světě mnohem více obézních lidí. Tuto situaci by neměl nikdo z nás podceňovat, neboť na obezitu je vázáno mnoho zdravotních rizik, ale i ekonomických a společenských důsledků. Proto by zdravý životní styl, který je spjatý jak se stravou, tak se sportem, měl být součástí našeho života dlouhodobě.

Podle výzkumu Londýnské školy hygieny se Česká republika v žebříčku 177 zemí umístila na 28. místě s průměrnou hmotností 71,6 kilogramu. Průměrná globální hmotnost dospělého člověka je přitom jen 62 kilogramů. Pro zajímavost, nejobéznější obyvatelé na světě jsou obyvatelé státu Mikronésie, kteří v průměru váží 87,4 kilogramů, obyvatelé Spojených států se umístili na třetím místě a v průměru váží 81,9 kilogramů.

Počet obézních lidí a dětí u nás ovšem sále přibývá a za pár let může být situace jiná. Lékaři se domnívají, že za tuto situaci může právě špatný životní styl. Co se týče dětí, méně se hýbou, na vině jsou i počítače a televize a v neposlední řadě zvýšení konzumace sladkostí. Velkou část viny drží rodiče. Performance power center na tuto situaci myslí také, a proto pořádá skupinové lekce právě pro děti tak, aby podpořili zdravý životní styl a kladný přístup ke sportu už v útlém věku dětí. Tyto lekce jsou pro děti zábavné, zajímavé a účinné.

S tímto tématem souvisí i využívání volného času. Každý člověk je jiný a je jen na něm jak svůj volný čas využije. Bohužel mnoho lidí tráví svůj volný čas u televize či počítače, PPC se proto snaží motivovat lidi k trávení volného času sportem, tudíž zdravěji. Pracovní doba jednotlivých zákazníků se liší, proto PPC nabízí otvírací dobu po celý den, aby si každý našel čas mu vlastní.

Technologické faktory

Technologické faktory se PPC úplně netýkají, vzhledem k tomu, že se jedná o společnost nabízející služby, které jsou ve stejný moment vyprodukovány i spotřebovány. Tyto faktory se více dotýkají spíše výrobních podniků. Samozřejmě je zapotřebí i sledovat trendy a inovace vzhledem k modernizaci zařízení ke cvičení.

Sportovní hala je z hlediska nákladovosti více náročná na vytápění v zimních měsících, náklady se zvyšují i mnohonásobně. Hala se vytápí prostřednictvím teplovzdušných

agregátu, které jsou ovládány systémem přes počítač. Poslední dvě zimní období však byly pro PPC velice přívětivé. V létě je negativním faktorem zase naopak vysoká teplota, v hale je zapotřebí využívat stejného agregátu jako v zimě, ovšem v tomto období je spuštěn jiný program, kdy agregát přivádí do haly studený vzduch. Během těchto teplých měsíců jsou otevřená vrata do haly a některé tréninky probíhají i venku na prostranství parkoviště popřípadě v parku, což je příjemná změna pro cvičence. Moderní technologie jsou spojeny i s internetovými stránkami, které jsou propracované a přívětivé. Dále jsou využívány v bezpečnostním opatření, jako jsou kamery a alarmy.

Legislativní faktory

Se zajištěním každodenního provozu společnosti je spojena spousta činností závislých na legislativě ČR a EU. Od založení společnosti, přes financování, zajištění služeb, distribucí, skladování, řízení lidských zdrojů apod. To vše je spojeno s dodržováním pravidel, které jsou ukotveny v zákonech, standardech, nařízeních a směrnicích. Není lehké se ve všech zákonech a předpisech orientovat, ale neznalost zákona nikoho neomlouvá.

Společnost PPC se řídí následujícími vybranými zákony

- *Předpis č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání* v aktuálním znění – majitelé PPC podnikají na základě živnostenského oprávnění a dále vytváří na základě smlouvy obchodní korporaci.
- *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích* s účinností od 1. 1. 2014, dříve PPC spadalo do sdružení podnikatelů fyzických osob.
- *Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty* v aktuálním znění, v roce 2014 a 2015 činí DPH 21% a snížená sazba DPH 15%, PPC na základě přílohy č. 2 k tomuto zákonu podléhá snížené daně z přidané hodnoty pod provozováním posiloven a fitcenter.
- *Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník* s účinností od 1. 1. 2014.
- *Zákoník práce č. 262/2006 Sb.* v aktuálním znění, PPC se konkrétně týká dohoda o provedení práce, kterou pro své zaměstnance z řad studentů využívá.
- *Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů* v aktuálním znění, toto centrum nesmí s těmito údaji nijak svévolně disponovat,
- další legislativní normy upravující daně a účetnictví, pojistné na sociálním zabezpečení, ochranu spotřebitele, bezpečnost, podporu podnikání atd.

Performance power center může využívat podpory v rámci podnikání týkajících se sportu. Rada kraje na své schůzi dne 4. 11. 2014 usnesením č. 55/4260 schválila podmínky dotačního programu Podpora sportu v Moravskoslezském kraji pro rok 2015. Do tohoto programu spadá podpora regionálních sportovních akcí s aktivním zapojením široké veřejnosti v Moravskoslezském kraji, podpora významných celostátních a mezinárodních sportovních akcí v Moravskoslezském kraji, podpora pravidelné činnosti sportovních klubů pro děti a mládež.

Další možností je poskytování účelových dotací z rozpočtu statutárního města Ostravy na rok 2015 v oblasti tělovýchovy a sportu. Dotace jsou poskytovány projektům realizovaným na území města Ostravy s celoměstským dopadem, realizovaným v souladu se strategiemi a prioritami schválenými zastupitelstvem města Ostravy, se vztahem k městu Ostrava, výrazně představujícím město Ostravu a region v jiných částech ČR, reprezentujícím město Ostravu, region a republiku v zahraničí.

Ekologické faktory

Boj za zdravé životní prostředí je jedním ze základních trendů EU, takže ekologické faktory nabývají v poslední době stále více na významu. PPC ke svému okolí působí přívětivě. Nevyužívá žádné prostředky, které by negativně působily na okolí a přírodní prostředí. Vše provádí správně, dle zákonů a nařízení.

4.3 Metoda „4C“

V teoretické části bylo vysvětleno, že dle této metody nás zajímá rozdělení faktorů do čtyř částí.

Zákazníci

Zákazníci, kteří poptávají služby PPC, jsou zaměřeni především na zdravý životní styl, pečují o své tělo a rádi žijí aktivně. Tito lidé rádi zkoušejí něco nového, rádi ze sebe vydávají energii, je jim blízký tento styl cvičení a příjemné prostředí i lidé kolem nich. Dbají také na profesionalitu zaměstnanců, dobré zázemí sportovní haly a širokou a kvalitní nabídku služeb. V dnešní době mají k mání bohatou škálu různých sportovišť, proto je důležité získat právě jejich loajálnost. Cena nabízených služeb pro tyto zákazníky není až tak rozhodující, na

prvním místě je řazena kvalita a jedinečnost nabízených služeb. Dle věku, mezi zákazníci PPC lze řadit lidi od 18 do 45 let, ale samozřejmě existují i výjimky.

Náklady

Náklady společnosti během posledního roku vzrostly a to díky tomu, že pronajímatel haly nabídl počáteční výši pronájmu za nižší cenu, než je nyní. Podpořil tak ze začátku mladé začínající podnikatele. Tato cena se zvyšovala postupně dle domluvy a v tuto chvíli už je cena za pronájem konečná. Mezi nejvýznamnější a nejvyšší náklady společnosti patří právě zmiňovaný nájem a služby, které jsou silně závislé na ročním období. V zimním období je zapotřebí špatně izolovanou halu pravidelně vytápět pomocí teplovzdušných agregátů, proto jsou náklady na energie v tomto období mnohonásobně vyšší než přes letní měsíce.

Konkurence

Při založení Performance power centra v roce 2013 neexistovala žádná přímá konkurence v Ostravě, potažmo v celé České republice. Toto centrum je svým konceptem dodnes jedinečné, ale postupně vznikaly podobné kluby na různých místech ČR. Tento typ hal, vybavení a cvičení do ČR přišlo z USA, postupně se zařazovalo do běžných fitcenter a posiloven, kde k tomuto sportu ovšem dodnes nemají patřičné vybavení a prostory. Odvážný krok majitelů v roce 2013 otevřít velké centrum, podobné jaká jsou v USA, vedl k úspěchu. O PPC byl projevěn zájem a dnes mají silnou pozici na sportovním trhu. Časem se otevíraly a stále otevírají podobná cvičicí zařízení v České republice a jedno, které je zapotřebí zmínit i v Ostravě, Colliery CrossFit Ostrava. To bylo v roce 2014 založeno s podobným záměrem jako PPC a tím se stalo největším konkurentem této společnosti. Dále existuje spousta nepřímých konkurentů v Ostravě, jako jsou klasická fitcentra a posilovny, např. Pure Jatomi fitness, toto konkurenční prostředí bude blíže rozebráno v následující Porterově analýze pěti sil.

Národní specifika

Česká republika je sportovně orientovaný stát, důkazem jsou i úspěchy na olympijských hrách či mistrovstvích v hokeji, tenise apod. Podle výzkumů veřejného mínění 62 % Čechů sportuje alespoň jednou měsíčně. Alespoň jednou týdně se pak věnuje sportu okolo 45 % lidí. Vše ovšem závisí na věku. Zatímco z věkové skupiny 18–30 let sportuje přibližně 80 % populace, ve skupině 30–50 let už je to jen okolo 60 %. A po padesátce

sportuje jen 37 % lidí. Česká republika se snaží sport podporovat, ať už na úrovni národní, krajské či podpoř prostřednictvím měst.

4.4 Porterova analýza 5ti sil

Model vychází z pěti dynamických faktorů a předpokládá, že strategická pozice podniku působící na určitém trhu je ovlivňována právě těmito faktory.

Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí

Odvětví není přitažlivé, jestliže v něm působí příliš mnoho silných konkurentů. Rivalita se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, protože podnik tak může získat větší podíl na trhu pouze na úkor konkurentů. Mezi další faktory, které působí na rivalitu, jsou vysoké fixní náklady nebo malé rozdíly mezi produkty (Grasseová a kol., 2010).

Performance power center je svým způsobem jedinečné, ovšem existují také konkurenti, které je zapotřebí nepodceňovat. Největším a hlavním konkurentem je Colliery CrossFit Ostrava, dále zde můžeme zařadit Pure Jatomi Fitness a FITPARK, kteří mají vyčleněné prostory i lekce k tomuto druhu sportu. Tato čtyři největší “fitcentra“ jsou tedy konkurenty uvnitř odvětví na území Ostravy a probíhá mezi nimi zdravý boj.

Colliery CrossFit Ostrava

Sídlí v centru Ostravy na ulici Poděbradova (vedle klubu Fabric a plynáren RWE), kde je pro návštěvníky v blízkosti tramvajová zastávka Křižíkova a možnost parkování. Lze zde nalézt vybavenou CrossFit tělocvičnu s příjemným zázemím, ve které je plně k dispozici kvalifikovaný tým trenérů.

Trenéři Colliery absolvovali řadu profesionálních trenérských kurzů organizovaných pod hlavičkou CrossFit na různých místech Evropy a jsou plně připraveni zájemce tímto vstupním obdobím provést. Zároveň přímo v jejich tělocvičně působí fyzioterapeut, který je v případě zájmu rovněž k dispozici. Postupně své zákazníky naučí techniku CrossFitových cviků, od těch jednoduchých až po ty komplexní. Majitelé tohoto fitcentra věří, že u nich zákazníci získají především zdraví, sílu, kondici, výdrž, pružnost, sebevědomí, vyrovnanost a snad i radost ze života. Také jsou přesvědčení, že lidské tělo a lidská mysl jsou vzájemně propojeny, a že kondice fyzická se přímo odráží v tom, jak se cítíte psychicky.

Mezi hlavní služby, které Colliery CrossFit nabízí, patří skupinové tréninky a to

- On-ramp trénink - základní CrossFitové pohyby,
- Basic movements - určeny primárně pro nové členy a jejich cílem je seznámení se správnou technikou jednotlivých základních CrossFitových cviků a pohybů,
- Crossfit pro začátečníky - jedná se již o standardní CrossFit lekce,
- Crossfit pro pokročilé,
- Competitors crossfit - lekce pro atlety, které jsou určeny primárně těm, kteří mají soutěžní ambice a pravidelně se účastní či se plánují účastnit závodů v CrossFitu,
- Mobilizační lekce,
- Speciality classes - tyto lekce vypisují s ohledem na zájem cvičenců.
- Mezi další služby patří Open gym, neboli volně otevřené prostory tělocvičny v určitý čas, dále fyzioterapie, výživa a recepce s občerstvením.

Ceník

- první zkušební trénink zdarma,
- 5 lekcí on-ramp tréninku za 990 Kč,
- neomezené členství,

Tab. 4.4: ceník neomezeného členství Colliery CrossFit

roční	šestiměsíční	jednoměsíční
1 100 Kč/měs.	1 300 Kč/měs.	1 500 Kč/měs.

Zdroj: Vlastní zpracování dle (<http://www.collierycrossfit.cz>, online, 2015)

- jednorázové členství,

Tab. 4.5: ceník jednorázového členství Colliery CrossFit

1 vstup	10 vstupů	20 vstupů	20 vstupů s platným ISIC
250 Kč	2 200 Kč	3 700 Kč	3 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle (<http://www.collierycrossfit.cz>, online, 2015)

- firemní akce, soukromá rezervace.

Lekce probíhají většinou 5 krát denně mimo neděli, pokud se jejich kapacita naplní a to v časech 6:45, 10:00, 16:00, 17:00, 18:00.

Otevírací doba

pondělí-pátek 6:30 – 21:00

Sobota 8:00 – 20:00

Neděle 16:00 – 19:00

(Colliery CrossFit, online, 2015).

Colliery CrossFit je jediný oficiálně licencovaný CrossFit Gym v Moravskoslezském kraji. CrossFit je oficiální značka, kterou je zakázáno používat bez získané licence. Na používání značky CrossFit – registrované ochranné známky společnosti CrossFit Inc., 1250 Connecticut Ave. N.W., Suite 200, Washington D.C., USA. K získání licence je potřeba vynaložit nemalé finanční prostředky a pouze na základě takto udělené licence může jakýkoli subjekt legálně nabízet a organizovat tréninkové jednotky pod označením „CrossFit“. Performance power center tuto licenci nemá, a proto nepoužívá k lekci zabývající se tímto druhem sportu přímo název CrossFit, ale Crosstraining, což je v tomto oboru dovoleno a nevzniká tímto žádný problém. Název Crosstraing je využíván také v Pure Jatomi Fitness. Colliery CrossFit Ostrava se touto licencí pyšní a prezentuje se jí. Ovšem i na základě toho, že můžou legálně používat značku Crossfit, není tento konkurent natolik úspěšný, využívaný a žádaný jako právě PPC.

FITPARK

FITPARK je největším fitcentrum v ČR, kde se na cvičební ploše 2 200 m² nachází více než 160 strojů světových značek. Tento park byl dříve známý pod názvem Top fitness. Nachází se na ulici 1. máje v Ostravě Vítkovicích. V blízkosti se nachází tramvajová zastávka Pohraniční a auto lze zaparkovat na rozlehlém parkovišti přímo u budovy.

Díky své rozloze nabízí pestrou paletu služeb a možností sportovního vyžití pro klienty různých zájmů. Své místo zde najdou, jak lidé kteří chtějí cvičit na klasických

posilovacích strojích, tak ti kteří preferují kardio cvičení, a opravdu velký prostor zde mají také klienti preferující takzvané funkční a Core cvičení. Kardiozóna má více než 60 strojů, nachází se zde 22 běžících pásů, 8 kol, veslovací trenažéry, summit trainers a řada dalších druhů kardio cvičících strojů. V nabídce je i aerobní sál, ve kterém probíhá řada skupinových lekcí jako je například Body rock, Kruhové tréninky, Fitbox, Jóga a další. Vyznavači Spinningu zde najdou samostatný spinningový sál vybavený 20 koly Star Trac a špičkovou audiotechniku.

Poslední novinkou v nabídce je zcela nová a rozsáhlá funkční zóna, rozkládající se na ploše 350 m². Vyskytuje se zde možnost nechat si provést analýzu svého těla pomocí špičkového přístroje IN Body. Po náročném cvičení se lze prohřát v soláriu nebo si dát něco dobrého ve FIT PARK kavárně. Nabídka FIT PARK je pestrá a je určena pro klienty, kteří si zaslouží a vyžadují vysoký standard poskytovaných služeb. FIT PARK nabízí také 4 badmintonové kurty.

Služby, které FIT PARK nabízí, jsou

- cardio zóna,
- posilovna,
- aerobní sál,
- spinningový sál,
- badminton,
- výživový poradce,
- diagnostika IN BODY,
- skupinové lekce – Funkční trénink, Kruhový trénink, BOSU, TRX, FitAerobic, CoreTraining, BodyForming, Kruháček pro ženy, Power jóga, Relax jóga, Burnes Spinning, Classic spinning, Cvičení na míčích a Bosu, Power Spinning, Fitbox, Thai Box, Body Rock,
- solárium,
- kavárna,
- speciální výživa pro sportovce,
- recepce s občerstvením.

Vedené lekce probíhají přibližně pětkrát denně a to nejčastěji v časech 7:00, 10:00, 17:00, 18:00 a 19:00.

Hrozbou pro PPC je nová funkční zóna, která nabízí spoustu podobného zařízení, jako naleznete v PPC. Jádrem této funkční zóny je 15metrová konstrukce s 5 stanovišti vybavených setem nakládacích tyčí vhodných pro funkční trénink a barevně odlišených kotoučů. Je zde spousta možností pro provádění shybů, 4 speciální hrazdy umožňující nácvik řady náročných cviků, včetně cviků muscle up a toes to bar. Součástí konstrukce a zóny je dále široký výběr medicinbalů, slamballů a kettlebellů. V neposlední řadě je zóna vybavena plyoboxy a celou řadou dalšího vybavení jako jsou reakční míčky, agility grids, hurdles apod., které umožňuje nepřeberné množství cviků a technik. Součástí zóny jsou také dvě 30metrové atletické dráhy pro nácvik výbušnosti a techniky. Nechybí ani dráha s umělou travou určená pro trénování se sáněmi prowlery. V této zóně lze provádět spoustu podobných typů cvičení jako právě v PPC, včetně Crossfitu. Tato zóna byla otevřena teprve nedávno, v září roku 2014, proto se FITPARK pomalu stává konkurentem v oblasti funkčního tréninku.

Ceník fitcentra

- první vstup zdarma,
- neomezené členství,

Tab. 4-6: ceník neomezeného členství FITPARK

Roční členství	Student (vstup do 16:00 hod + víkendy)	Senior nad 65 let (vstup do 16:00 hod + víkendy)
990 Kč/měs.	699 Kč/měs.	699 Kč/měs.

Zdroj: Vlastní zpracování dle (<http://www.fitpark.cz>, online, 2015)

- jednorázové členství,

Tab. 4-7: ceník jednorázového členství FITPARK

Jednorázový vstup	10 vstupů	25 vstupů	50 vstupů
199 Kč	1 500 Kč	3 125 Kč	4 950 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle <http://www.fitpark.cz>

- skupinové lekce 99-150 Kč,
- záloha na kartu 400 Kč.

Při uzavření roční smlouvy s garantovanou roční platbou nebo úhradou ročního členství jednorázově dostává člen nárok na neomezený vstup do fitness, neomezené skupinové lekce v ceně, slevy pro další členy rodiny, jeden měsíc zdarma (12+1), možnost pozastavení členství při nemoci či dovolené, jednu hodinu s osobním trenérem zdarma. Pokud člen neuzavře roční smlouvu, při ceně 990 Kč měsíčně získává pouze neomezený vstup do fitness, skupinové lekce si pak platí zvlášť.

Otevírací doba

Pondělí- čtvrtek 6:00 – 22:00

Pátek 6:00 – 21:00

Sobota, neděle 8:00 – 21:00

(FITPARK, online, 2015).

Pure Jatomi Fitness Ostrava

Pure Jatomi Fitness je jednou z nejrychleji rostoucích sítí fitness klubů, své pobočky má v několika evropských státech a v České republice se nachází 5 těchto poboček. Pure Jatomi Fitness nabízí inovativní koncept posiloven a nejrůznější formy studiových lekcí vyhovujících všem typům zákazníků. Pure Jatomi Fitness Ostrava se nachází v obchodním centru Forum Nová Karolina na ulici Jantarová a bylo otevřeno 1. 7. 2012.

Pure Jatomi Fitness nabízí širokou škálu kardiovaskulárního vybavení a víceúčelových systémů pro silový trénink včetně řešení pro core trénink. Toto fitcentrum se rozkládá na ploše 1100 m². Naleznete zde 20 běžících pásů, 12 eliptických trenažérů, 6 stacionárních kol, 1 veslovací trenažér, 2 steppery, posilovnu vybavenou moderními stroji značky Matrix a 2 sály.

Mezi služby nabízející Pure Jatomi Fitness v Ostravě patří

- posilovna,
- funkční tréninková zóna,
- kardiozóna,
- skupinové lekce – Cross training, Cycling, Fit Thai Box, Jukari FIT TO FLAY, Jumping, Kettle bells 20', Latino Dance, Motorická cvičení, Pilates, Powerjóga, Ranní

trénink, Skupinové cvičení, TRX, Zumba, Skupinové cvičení pro ženy, Tae box, Piloxing, BOSU, břišní buchty, HIIT, Bodystyling, Kruhový trénink, Latino dance, Motorická cvičení,

- sauna,
- internetová kavárna,
- půjčovna DVD,
- solárium,
- 2 sály a 50 lekcí týdně,
- slevy u obchodních partnerů,
- akce pro členy.

Konkurentem pro PPC se toto fitness stává díky tomu, že nabízí lekce Crosstraining a disponují i několika druhy vybavení, které lze použít k funkčnímu tréninku. Ovšem díky své malé rozloze a tak omezenému prostoru není možné vykonávat všechny druhy cvičení tak jako v PPC.

Ceník

Ceník sám o sobě není veřejnosti přístupný a to z toho důvodů, že fixní cena členství neexistuje. Filosofie této firmy a způsob nabídky členství spočívá v neustálých nábořech nových lidí prostřednictvím hostesek, akcí, telefonátů, volných vstupů a rozličných cenových nabídek. Na základě schůzky s konzultantem, který ho provede klubem, je zájemci připravena speciální nabídka jen pro něj.

- Cena měsíčního členství se pohybuje oficiálně kolem 750 Kč a je vždy nutné se zavázat smlouvou na minimálně 1 rok, skupinové lekce i sauna jsou přitom v ceně členství.
- Toto fitcentrum rovněž nabízí první vstup zdarma.
- Při registraci je nutné vždy složit jednorázový poplatek 1000 Kč.
- Prostřednictvím akcí lze členství získat už od 350 Kč měsíčně.

Otevírací doba

Pondělí – pátek 6:00 – 22:00

Sobota, neděle 7:00 - 21:00

(Pure Jatomi Fitness, online, 2015).

Největší výhodou PPC je velikost a vzdušnost haly a množství zón k rozmanitým druhům cvičení. PPC nabízí 860 m² cvičicí plochy, i když u ostatních konkurentů zazněla čísla vyšší, jedná se o rozlohy i se zázemím, s kurty apod. Mezi velkou výhodou také patří cena, která se výrazně liší od ostatních konkurentů. Oproti Colliery CrossFit je cena i dvakrát nižší, což může nespočet zákazníků shledat jako výhodou. Co se týče otevírací doby, ta je u PPC většinou kratší než v ostatních fitcentrech, ale zákazníkům vyhovuje a majitelé PPC jsou ochotni se přizpůsobit požadavkům svých zákazníků. Prodlouženou otevírací dobu vyzkoušeli po dobu jednoho měsíce, ale nesetkali se se zvýšeným zájmem ze stran klientů. Úroveň vybavení, trenérů, nabídky občerstvení na recepci je srovnatelná s nabídkou konkurenčních firem. Dostupnost haly i ostatních fitcenter není v tomto okamžiku rozhodující. U PPC i u všech konkurentů se v blízkosti nachází tramvajová zastávka a bezplatné parkoviště. Jedinou z nevýhod se může jevit absence relaxačního zázemí v podobě sauny jako je v Pure Jatomi či solária, které naleznete i ve FITPARKU.

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

V posledních letech bylo vybudováno velké množství fitness center, trh je tedy přehlcen a potenciální konkurenti tak nemají příznivou situaci pro vstup na tento trh. Nová i stávající fitcentra se tak snaží odlišit od konkurence různými novinkami na trhu, vedenými lekcemi či kvalitou posilovacích strojů. Rozdíl je ale v centrech zabývajících se čistě funkčním tréninkem, cvičením s vlastní vahou, Crossfitem a kde se v první řadě nenachází žádné stroje. Tento druh fitcenter v Ostravě mimo PPC a Colliery CrossFit Ostrava nenajdete. Proto zde existuje riziko vstupu nových konkurentů do této oblasti podnikání.

Potenciální konkurenti si musí před založením určit předmět podnikání, jestli chtějí pouze provozovat fitness a základní poradenství, či chtějí poskytovat i další služby jako trénování klientů, sestavování cvičebního programu či předcvičování. Náklady potenciálních konkurentů na vstup do oboru jsou poměrně vysoké, je potřeba vyhledat strategické místo, kde bude tato společnost prosperovat, vynaložit výdaje na koupi či nájem prostorů, nakoupit veškeré vybavení, najmout odborně kvalifikované zaměstnance. Důležité je také počítat s náklady na reklamu, propagaci, energie a dalších záležitostech.

V dnešním přesyceném trhu je velmi důležité přijít s velkou konkurenční výhodou, něčím novým a jedinečným, co potenciální zákazníky zaujme natolik, aby využívali právě

jejich služeb. Tato skutečnost se dle mého názoru podařila právě majitelům Performance power centra.

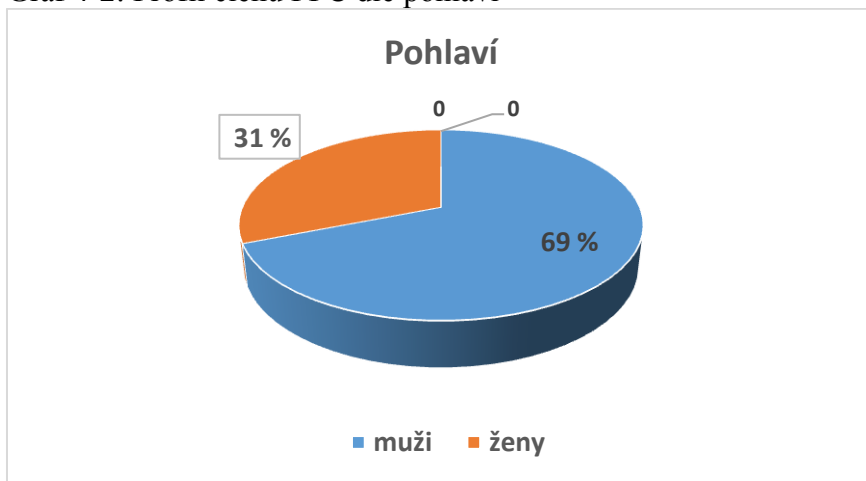
Smluvní síla kupujících

Pro Performance power center jsou zákazníci klíčoví, bez zákazníků by nemohlo fungovat. Proto je velmi důležité si je získat a hlavně udržet, což se daří prostřednictvím pořádaných akcí, poskytování kvalitních služeb, příjemným prostředím a v neposlední řadě přijatelnou cenou. Zásadní věcí je smlouva, kterou se zákazníci zaváží na rok či půlrok, odstoupit od smlouvy lze pouze ve zvláštních případech nebo vyplacením poměrné částky. Tímto druhem závazku se PPC chrání, aby příliš nekolísal počet členů a aby lidé platili členství včas. Zároveň může tento závazek některé potenciální zákazníky odradit, čehož si jsou majitelé PPC vědomi, ale pravdou je, že tento smluvní způsob je dnes nabízen ve většině kvalitních fitcentrech. Pro zákazníky, kteří se nechtějí hned uvázat dlouhodobou smlouvou a chtějí si tento druh cvičení v tomto centru vyzkoušet, existují různé akce, jako je např. měsíc bez závazků.

Je potřeba nezapomínat na své zákazníky, a tak jsou pro ně nachystány pravidelné akce, soutěže, novinky. Na webových stránkách jsou aktualizované informace ohledně lekcí, služeb a obecných informací. V dnešní době má internet velkou sílu, proto má PPC založený profil na sociální síti Facebook, na který téměř denně přidává příspěvky, fotky a videa týkající se provozu PPC. Prostřednictvím internetu a Facebooku se daří rozšiřovat povědomí o tomto fitcentru, získávat nové zákazníky a udržovat pozornost stávajících. Z internetových a sociálních sítí dále PPC využívá populární youtube.com a aplikaci Instagram ke sdílení fotek a videí. Prezentace PPC, to jak se zde zákazníci cítí, jak se chovají zaměstnanci, je podstatné, protože i klienti získávají nové klienty díky osobního doporučení.

Specifickým typem zákazníků PPC jsou sportovní kluby, které prostory centra využívají k přípravě na sezónu a k neobvyklým tréninkům. Mezi tyto sportovní kluby patří basketbalový klub NH Ostrava, hokejový klub HC Vítkovice Steel a florbalový klub 1. SC Vítkovice OXDOG. Pomocí programu Benefit zde cvičí také klienti velkých firem jako je O2, RWE apod. Tito klienti jsou pro PPC také velmi důležití a je jim věnována stejně velká pozornost jako ostatním.

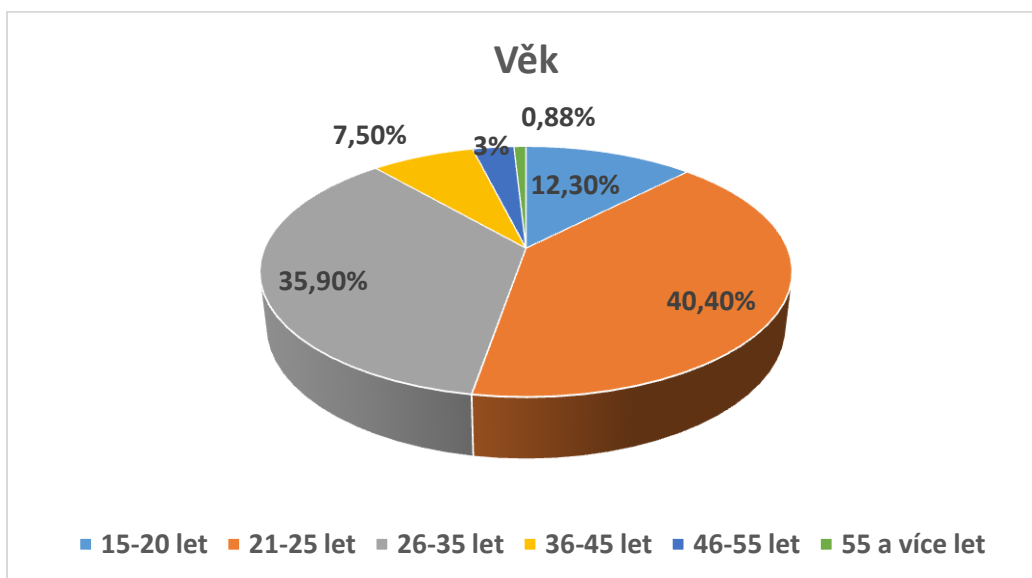
Graf 4-2: Profil členů PPC dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování dle interní databáze PPC

Z grafu vyplývá, že větší podíl členů tvoří muži a to z 69%, ženy potom tvoří podíl 39%. Tento fakt je zřejmý z toho, že tento typ cvičení není ještě v ČR natolik rozšířen a na první pohled vypadá spíše mužsky, opak je ale pravdou. Tento sport mohou vykonávat stejně tak dobře a účinně i ženy. Snahou PPC je rozšířit ženskou část zákazníků. Toto se daří pomocí ženských tréninků, které jsou velmi žádané. Graf se vztahuje pouze ke členům s uzavřenou smlouvou, mezi nečleny je ale větší podíl žen. Podle mého názoru ženy rády mění své zájmy a druhy sportu, proto se raději nevážou smluvně na delší časový úsek.

Graf 4-3: Věkový profil členů PPC



Zdroj: vlastní zpracování dle interní databáze PPC

Z grafu lze vyčíst, že největší podíl klientů Performance power centra tvoří lidé ve věku 21-25 let a to 40,4% a poté 26-35 let s podílem 35,9%. Zákazníci ve věku 15-20 let tvoří 12,3 % a 36-45 let 7,5%. Zákazníků ve věku 46-55 let navštěvuje toto centrum 3% a nad 55 let pouze 0,88%. Výsledky tohoto šetření se daly předpovídat, neboť klíčovými zákazníky PPC jsou lidé ve věku 21-35 let, stejně jako v ostatních běžných fitcentrech i všech ostatních sportovištích. Mladší lidé mají dle mého názoru ke sportu blíže, mají lepší fyzickou výkonnost, vztah ke zdravému životnímu stylu a potřebu zlepšovat svůj zevnějšek. Starší lidé se sportu věnují spíše okrajově a upřednostňují spíše turistiku než cvičení ve fitcentrech, ale existují i výjimky, které se i v Performance power centru najdou.

Hrozba substitučních výrobků

Za substituční výrobky či služby považujeme vše, co může jakýmkoliv způsobem nahradit Performance power centrem nabízené služby. Jelikož PPC nabízí cvičení, obecně zdravý a aktivní životní styl, substitutů existuje spousta. V obecnosti je jakýkoliv jiný sport substitutem, hraní tenisu, badmintonu, tanec, jízda na kole, běhání atd. Velkou hrozbou pro PPC jsou ostatní běžná fitcentra a sportovní centra na území Ostravy a okolí, ve kterých naleznete běžné cvičební stroje, sportovní náčiní a např. kurty. Těchto fitcenter a sportovních center je kolem sta.

Mezi levnější a dnes populární variantu patří cvičení doma, nejčastěji dle instruktážních videí, která jsou zveřejněná na internetových stránkách a volně přístupná. Ovšem tento způsob není natolik účinný jako právě cvičení v centrech, většina cvičenců nemá vůli dlouhodobě vydržet, doma má více rozptýlení a v mnoha případech neprovádí cviky správně, což se v PPC nemůže stát díky dohledu kvalifikovaných trenérů. V centru jsou vázání kuponou permanentkou, ovlivnění atmosférou a pohledy ostatních. V dnešní době je fitness velmi populární a lidé se zde chodí i prezentovat před ostatními, což má kladné důsledky pro fitcentra.

Za další substitut lze považovat také sportování venku např. běh, turistika. Ovšem i funkční trénink, trénink s vlastní váhou apod. se dá velmi snadno provozovat v běžně přístupných venkovních podmínkách a to z toho důvodu, že k tomuto druhu cvičení nejsou

zapotřebí cvičební stroje. Za substituční konkurenci lze považovat i např. skupinu Seberevolta, která má své zastánce i v Ostravě a právě oni cvičí venku, v parcích a na dětských hřištích.

Náklady na přechod k substitutům jsou nulové, pokud nebereme v úvahu nevyužitou permanentku nebo předčasné odstoupení od smlouvy. Ceny substitutů jsou různé, ve sportovních centech je cena srovnatelná, v ostatních fitcentrech je taky srovnatelná. U domácího cvičení je cena nulová, pokud tomu nepředchází nákup drahých strojů. Nejlevnější variantou je podle mého mínění běhání v přírodě.

Smluvní síla dodavatelů

Mezi dodavatele PPC patří Kofola a FULLsport Ostrava. Performance power center si zakládá na kvalitních značkách prodáváných a propagovaných výrobků, proto se vybírají dodavatele s nejlepšími podmínkami a ty, kteří jsou schopni spolupracovat na kvalitní profesionální i lidské úrovni. Dodavatelé však mohou zvýšit svou cenu a PPC by bylo nuceno cenu akceptovat, což by mělo vliv na růst nákladů, anebo by museli přejít k méně kvalitnímu zboží. V tomto případě by vliv dodavatelů byl silný. Vzhledem k tomu, že se na trhu doplňků stravy a nápojů se vyskytuje velké množství dodavatelů, snaží se tyto firmy PPC zavděčit, a nabídnout co nejnižší cenu a kvalitní výrobky, protože v dnešní konkurenční době lze snadno přijít o zákazníky.

Kofola ČeskoSlovensko a.s.

Společnost Kofola ČeskoSlovensko a.s. je součástí skupiny Kofola a.s. Vyrábí nealkoholické nápoje s péčí a láskou, a to hned v sedmi závodech na čtyřech trzích střední a východní Evropy. Performance power centru Kofola ČeskoSlovensko a.s. dodává tradiční nápoj Kofola, pramenité vody Rajec, ledové čaje Pickwick a vodu Evian. Největší podíl zaujímá samozřejmě pramenitá voda Rajec, která je zde nabízená ve více variantách i litrážích.

FULLsport Ostrava

Tato společnost nabízí sportovní výživu a fitness oblečení, do PPC dodává proteiny, sacharidy, kreatiny, spalovače, vitamíny značky Superior 14. Dále různé proteinové, energetické i müsli tyčinky. Tým Superior 14 občas pořádá ochutnávky v PPC.

Mezi další dodavatele patří FIT SHOP, který distribuuje suplementy značky MYPROTEIN a Ronnie.cz, který dodává do fitcentra suplementy značky Reflex.

4.5 SWOT analýza

Pomocí analýzy SWOT budou charakterizovány silné i slabé stránky podniku, jeho příležitosti a také faktory, které ho ohrožují. Za pomoci této analýzy se dále stanoví potřeby strategie podniku a to prostřednictvím bodů a vah.

SWOT analýza byla sestavena s pomocí majitelů vybrané společnosti, kteří se zabývají i obchodem a jsou v každodenním styku se zákazníky.

Silné stránky

- Pověst a povědomí o PPC – jde o mladou firmu, ale i tak je pověst a povědomí o PPC velice kladné, chování majitelů je čestné a lidé jsou zde spokojeni
- Dostupnost MHD – hala se nachází pouze pár metrů od zastávek městské hromadné dopravy
- Otevírací doba 7 dní v týdnu – otevřeno je každý den 8:00-21:00
- Bezplatné parkoviště přímo u haly – bezprostředně blízko haly je k dispozici parkoviště, kde mohou zákazníci nechávat své automobily bez problémů
- Akce pořádané pro zákazníky – PPC pravidelně pořádá akce a akční nabídky jak pro stálé zákazníky, tak pro budoucí, formou soutěží, slev apod.
- Příjemný personál – mezi příjemný personál patří zejména recepční, které jsou v každodenním přímém kontaktu se zákazníky, dále trenéři a samozřejmě i majitelé, kteří jsou v kontaktu se zákazníky rovněž každodenně, což je velké plus
- Školení trenéři - trenéři mají oficiální trenérský kurz, ale hlavní je, že tímto sportem žijí a věnují se mu i ve svých volných chvílích, trenéři mají profesionální a zároveň přátelský přístup

- Široká škála sportovního kvalitního náčiní – v PPC je k dispozici velké množství konstrukcí a náčiní, které je zapotřebí nejen k tomuto druhu tréninku, zákazníci tak nemusí čekat, až se na ně dostane řada na cvičebních strojích
- Přátelská a vstřícná atmosféra – tento vztah nefunguje pouze mezi majiteli, recepčními a klienty, ale i mezi klienty navzájem, což je velice důležité, lidé se zde cítí příjemně a cvičí se jim lépe
- Profil na sociální síti Facebook – této formě propagace PPC věnuje velkou pozornost, fotografie, videa a dennodenní kontakt s klienty i potenciálními klienty je velmi důležitý, prostřednictvím tohoto profilu je prováděná i reklama, a to jak placená, tak neplacená
- Vztah s partnery – vztah s partnery je považován za kladný, navzájem si zprostředkovávají reklamu a to prostřednictvím letáků, billboardů, plakátů, bannerů či odkazů na internetových stránkách
- Relativně malá konkurence – naprosto stejné zařízení neexistuje, malou konkurencí je potom crossfitové fitness a okrajově všechna ostatní fitcentra
- Vlastní know-how – tento název a druh performace cvičení vzešlo přímo od majitelů PPC, jako i některé druhy cvičení, způsob prezentace, životní styl

Slabé stránky

- Online rezervační systém lekcí – na internetových stránkách neexistuje online rezervační systém, prostřednictvím kterého by se členové mohli přihlašovat na vedené lekce, klienti se přihlašují prostřednictvím mailu, telefonicky nebo osobně na recepci
- Vysoké náklady na vytápění haly v zimních měsících – konstrukce haly je z plechu a střecha je z plachty, což značí, že je hala špatně izolovaná a v zimních měsících se hala musí vytápět každý den téměř nepřetržitě, což je nákladné
- Neoblíbená část Ostravy (Ostrava-Přívoz) – Přívoz je část Ostravy ve které je zvýšené riziko kriminality, proto by mohla tato poloha ovlivnit některé potenciální zákazníky, zejména ženy, které by mohly dojíždět v pozdějších hodinách MHD
- Nezpracovaná strategie firmy – PPC vzniklo spontánně, s minimálními přípravami, strategií apod.
- Absence otevírací doby v brzkých ranních hodinách (6:00-8:00) – některé potenciální zákazníci by mohla odradit otevírací doba až od 8:00, velkému množství klientů vyhovuje cvičení před vlastní pracovní dobou

- Malá kapacita dámských šaten – dámské šatny mají menší počet skříněk i rozměry než pánské, což může být zejména při lekcích pro ženy velice nepříjemné
- Málo místa k posezení na recepci – prostory recepce jsou dány konstrukcí haly, u recepce se nachází pouze 3 barové židle, kde mohou klienti posedět

Příležitosti

- Vzrůstající poptávka po fitness službách – trh fitness služeb je nyní v růstu, zájem je bezesporu velký a je potřeba tuto situaci využít
- Zdravý životní styl – stravování jde ruku v ruce se sportovním vyžitím
- Expanze do nových měst – vytvoření franšizového Performance power centra v rámci dalších větších měst ČR
- Spolupráce s novými partnery – vytvoření nové spolupráce s dalšími partnery na základě čehož se podpoří jak povědomí o PPC, tak reklama
- Získávání zákazníků konkurenčních center – vytváření výhodnějších nabídek, nabídnout lidem něco jiného, nového a přesvědčit je že PPC je výjimečné
- Dotační program – pomocí dotačních programů může PPC získat finanční podporu pro provoz i pořádání soutěží apod.
- Upevnění dobrého jména a značky společnosti – důležité je neustále na vavřínech, a neustále věnovat svému podnikání pozornost a upevňovat jeho pozici na trhu
- Vylepšení webových stránek – jelikož síla internetu je bezesporu obrovská, vzhled i přehlednost webových stránek je taktéž důležitá

Hrozby

- Rostoucí míra nezaměstnanosti na Ostravsku – díky ztrátě zaměstnání může dojít k tomu, že lidé nebudou mít peníze na zaplacení permanentek
- Nově vznikající konkurence – tento trh může přilákat novou konkurenci
- Odchod stávajících zákazníků – náklady na odchod pro zákazníka jsou téměř nulové a konkurenční fitcentra je mohou snadno nalákat např. na jinou cenovou nabídku
- Nedostatek volného času zákazníků – nakládání s volným časem je velice individuální
- Preference jiných volnočasových aktivit – jiný druh sportu, kino, výtvarné práce, manuální práce atd.
- Módnost – tento druh sportu je nyní v „módě“ a nemůžeme vědět, zda bude zájem trvat

- Rostoucí ceny energií a veškerých fixních nákladů – tyto položky tvoří velkou část nákladů PPC, proto mohou ohrozit jejich celou existenci

Pro zhodnocení vnitřních a vnějších funkcí bude použita níže uvedená bodová škála

Pro silné stránky a příležitosti společnosti:

5 = extrémně silná

4 = velmi silná

3 = středně silná

2 = silná

1 = docela silná

Pro slabé stránky a hrozby společnosti:

- 5 = extrémně slabá

- 4 = velmi slabá

- 3 = středně slabá

- 2 = slabá

- 1 = docela slabá

K jednotlivým faktorům bude následně přidělena váha, rovněž v rozmezí 1 – 5, přičemž 1 znamená nejmenší míru vlivu a naopak 5 největší míru vlivu daného faktoru na společnost Performance power center. Váhy u jednotlivých faktorů budou získány pomocí párového srovnání, kdy docházelo k vzájemnému posuzování jednotlivých faktorů pro každou kategorii zvlášť. Toto párové srovnání naleznete v přílohách 1 – 4. Po ohodnocení jednotlivých faktorů body a váhami bude proveden součin těchto dvou hodnot u každého z těchto faktorů zvlášť, následně bude proveden součet všech součinů, ze kterých bude vypočten průměr pro silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Souřadnice matice jsou pak získány po odečtení jednotlivých průměrů silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení (S - W; O - T).

Tab. 4-8: Bodové ohodnocení silných stránek společnosti

Silné stránky	Body	Váha	Součin
Pověst a povědomí o PPC	5	5	25
Dostupnost MHD	3	2	6
Otevírací doba 7 dní v týdnu	4	3	12
Bezplatné parkoviště přímo u haly	3	2	6
Akce pořádané pro zákazníky	5	5	25
Příjemný personál	4	2	8
Školení trenéři	4	4	16

Široká škála kvalitního sportovního náčiní	4	3	12
Přátelská a vstřícná atmosféra	5	4	20
Profil na sociální síti Facebook	3	2	6
Vztah s partnery	3	2	6
Relativně malá konkurence	5	3	15
Vlastní know-how	5	4	20
Součet			177
Průměr			13,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě propočtů vyšel součet jednotlivých součinů 177. Po vydělení tohoto součtu počtem silných stránek, což je 13, se vypočítal průměr, který činí 13,6.

Tab. 4-9: Bodové ohodnocení slabých stránek společnosti

Slabé stránky	Body	Váha	Součin
Online rezervační systém	-3	3	-9
Vysoké náklady na vytápění haly v zimních měsících	-5	5	-25
Neoblíbená část Ostravy	-2	2	-4
Nezpracovaná strategie firmy	-4	5	-20
Absence otevírací doby v brzkých hodinách	-2	4	-8
Malá kapacita dámských šaten	-2	2	-4
Málo místa k posezení na recepci	-2	1	-2
Součet			-72
Průměr			-10,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí stejného postupu jako u silných stránek vyšel součet -72 a průměr -10,3.

Tab. 4-10: Bodové ohodnocení příležitostí podniku

Příležitosti	Body	Váha	Součin
Vzrůstající poptávka po fitness službách	4	5	20
Zdravý životní styl	4	1	4
Expanze do nových měst	5	4	20
Spolupráce s novými partnery	3	2	6
Získávání zákazníků konkurenčních center	4	4	16
Dotační program	5	3	15
Upevnění dobrého jména a značky společnosti	5	4	20
Vylepšení webových stránek	3	1	3
Součet			116
Průměr			13

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkový součet součinů činí 116, vydělením tohoto čísla počtem příležitostí, což je 8, jsem došla k výsledku průměru 13.

Tab. 4-11: Bodové ohodnocení hrozeb společnosti

Hrozby	Body	Váha	Součin
Rostoucí míra nezaměstnanosti na Ostravsku	-3	1	-3
Nově vznikající konkurence	-5	5	-25
Odchod stávajících zákazníků	-3	5	-15
Nedostatek volného času zákazníků	-2	1	-2
Preference jiných volnočasových aktivit	-2	5	-10
Módnost	-2	3	-6
Rostoucí ceny energií a fixních nákladů	-4	5	-20
Součet			-81
Průměr			-11,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Součet hrozeb činí -81 a průměrná hodnota vyšla -11,6.

Z jednotlivých tabulek vyplývá, že u společnosti Performance power center převažují silné stránky nad slabými a na daném trhu existují pro společnost více příležitostí než ohrožení. Toto zjištění je pro společnost pozitivní. Na základě vypočítaných hodnot dále sestavíme matici SWOT analýzy, ze které následně vyčteme, jaká strategie bude pro PPC vhodná.

Pro sestavení matice SWOT analýzy vycházíme z vypočítaných průměrných hodnot jednotlivých funkcí.

Tab. 4-12: Matice SWOT analýzy

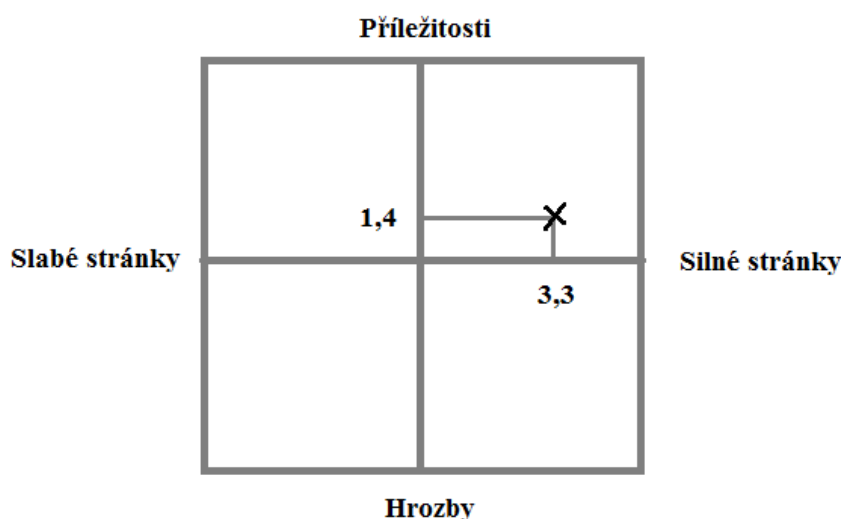
Vnější funkce \ Vnitřní funkce	Slabé stránky (W) = -10,3	Silné stránky (S) = 13,6
	Příležitosti (O) = 13	Ohrožení (T) = -11,6
		STRATEGIE S-O

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky (S) - Slabé stránky (W) = $13,6 - 10,3 = 3,3$

Příležitosti (O) - Ohrožení (T) = $13 - 11,6 = 1,4$

Obr. 4-1: Matice SWOT analýzy – grafické zpracování



Zdroj: Vlastní zpracování

Největšího počtu bodů bylo dosaženo u silných stránek a příležitostí. Na základě těchto informací pro Performance power center vyplývá strategie SO, neboli strategie VYUŽITÍ, kde dochází k využití silných stránek ve prospěch příležitostí, strategie ofenzivní, přesněji řečeno strategie trvale ofenzivní. Snaha o vedoucí či útočnou pozici. Tato strategie je nejatraktivnější variantou. Na základě provedených analýz byla následně stanovena vize, strategické cíle podniku, návrhy a doporučení. Ty jsou popsány v následující kapitole.

5. Syntéza a návrhy

Na základě teoretických východisek strategické analýzy a shrnutí výsledků analýz vnějšího i vnitřního prostředí jsou v této kapitole navržena doporučení. Tato doporučení budou sloužit k případnému zlepšení a opatření proti negativním důsledkům plynoucích z okolí podniku. Především ty, které mají na Performance power center v současnosti největší vliv. V současnosti má společnost mnoho silných stránek, ale nesmí se opomenout i na ty slabé, které je potřeba eliminovat.

Analýza PESTLE odhalila jak příznivé faktory pro tuto společnost (např. snížené DPH, sociální faktory, zdravý životní styl, podpora podnikání), tak i faktory nepříznivé, kde

je potřeba zmínit nestabilitu vlády, rostoucí nezaměstnanost, zvyšování DPH a stárnoucí obyvatelstvo. Je potřeba dbát na všechny tyto faktory, ekologické, politické, technologické, hospodářské, legislativní a společenské, které na společnost působí. Metoda “4C“ ukázala, jaký typ zákazníků si volí služby Performance power centra, dále specifikovala náklady, konkurenci a národní specifika. Pomocí Porterova modelu pěti sil došlo k zjištění, že svým charakterem je PPC jedinečné a bezkonkurenční, ale existuje mnoho podobných a substitučních konkurentů, s kterými je zapotřebí bojovat. SWOT analýza nám ukázala, že převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami, což lze považovat za přívětivé.

5.1. Doporučení pro majitele Performance power center

Mezi hlavní přednosti PPC patří malá konkurence, jedinečný koncept, dobrá pověst společnosti, vlastní know-how a nekončící energie majitelů se PPC věnovat a vytvářet nové zajímavé aktivity. Společnost dbá na své zaměstnance, na názory zákazníků, na administrativě i na svůj přístup, což se odráží na kvalitě poskytovaných služeb. Návrhy a doporučení pro Performance power center se prolínají celou prací, avšak v této kapitole budou shrnuty a představeny.

PPC by se na základě těchto analýz mělo zaměřit na vytvoření nových poboček, popřípadě franšízových společností, na své webové stránky a to zejména vytvoření online rezervačního systému, na využití dotačních programů, na rozšíření počtu vedených skupinových lekcí, na větší propagaci, do budoucna i na rozšíření dámských šaten a zázemí recepcie.

Webové stránky

Internet vládne světem a z jednotlivých analýz vyšlo najevo, že největší část komunikace se zákazníky a potenciálními klienty probíhá prostřednictvím internetu. Profil na sociální síti Facebook je na vysoké úrovni, ale webové stránky by si žádaly trochu úprav a vylepšení. Bylo by vhodné zpřehlednit webové stránky a vytvořit online rezervační systém. Pro zákazníky je jednodušší si rezervovat lekci popřípadě zrušit rezervaci prostřednictvím pár jednoduchých kliků přes rezervační systém, než psát email či volat. Zkvalitnění internetových služeb by mohlo přispět k získání nových zákazníků. Tento krok není nijak finančně ani

časově náročný, je zapotřebí si na tento požadavek najmout IT specialistu, který je schopný vytvořit přehledný, jednoduchý a účinný rezervační systém.

Franšízing

Společnost nemá jen silné a slabé stránky, ale i příležitosti, kterých by se mohla chytit. Jednou z hlavních příležitostí může být pro společnost expanze do nových destinací, kde by mohl být o tuto společnost zájem. Expanzi by bylo vhodné uskutečnit prostřednictvím franšízingu, což by vedlo k upevňování dobrého jména zvýšením příjmů majitelům PPC. Prostřednictvím této skutečnosti by vznikl majitelům jak jednorázový příjem za prodej značky, tak i následující měsíční příjem od provozovatelů nové pobočky. Tyto peníze lze využít na nákup nových sportovních strojů, rozšíření šaten a zázemí recepce. Zájem o franšízing jeví potenciální majitelé sami, expanze do nových měst je z časového hlediska nepředvídatelná. Po prodání franšízy by došlo k vytvoření nového fitcentra v průběhu půl roku. Samotné majitelé nestojí tento krok žádné peníze.

Rozšíření počtu vedených skupinových lekcí

O tyto lekce je velký zájem a někdy dochází k tomu, že ne pro všechny členy zůstane volné místo. Proto by bylo vhodné přidat další vedené lekce a to i v dopoledních časech, kdy není v nabídce žádná lekce. Tyto lekce by využívali lidé, kteří jsou buďto podnikateli, mají nepravidelnou pracovní dobu, ženy v domácnosti či vysokoškolští studenti. Tímto krokem by si získali větší přízeň svých členů. Znamená to, zvýšení výdajů na plat trenérů, popřípadě také zaměstnání dalšího trenéra. Tento krok z časového hlediska nemá žádný vliv na chod fitcentra.

Využití dotací

Bylo by vhodné i účinné využívat dotací, které nabízí Moravskoslezský kraj i město Ostrava. Do podpory kraje spadá podpora regionálních sportovních akcí s aktivním zapojením široké veřejnosti v Moravskoslezském kraji, podpora významných celostátních a mezinárodních sportovních akcí v Moravskoslezském kraji, podpora pravidelné činnosti sportovních klubů pro děti a mládež. Z rozpočtu statutárního města Ostrava jsou poskytovány účelové dotace v oblasti tělovýchovy a sportu. Dotace jsou poskytovány projektům realizovaným na území města Ostravy s celoměstským dopadem, realizovaným v souladu se

strategiemi a prioritami schválenými zastupitelstvem města Ostravy, se vztahem k městu Ostrava, výrazně představujícím město Ostravu a region v jiných částech ČR, reprezentujícím město Ostravu, region a republiku v zahraničí. Pomocí dotace lze zorganizovat např. Performance Games, díky kterých se zvýší povědomost o PPC. Organizace Performance Games potrvá asi 3 měsíce a díky dotacím nebude mít vliv finanční situaci.

Zintenzivnění propagace

PPC k propagaci převážně využívá internet popřípadě umístění letáků v prodejních partnerů. Bylo by vhodné častěji se účastnit sportovních akcí a např. prostřednictvím předváděcích akcí, hostesek a letáků dávat povědomí potenciálním zákazníkům. Dalšími možnostmi je využití billboardů, reklamy ve sportovních tiskovinách či rádiu. Tento druh propagace je samozřejmě náročnější z hlediska nákladů, ale také přináší své výsledky.

Rozšíření šaten a zázemí PPC

V tomto případě se jedná o šatny dámské, které mají malou kapacitu skříněk a starší zařízené sprchy a recepce, kde není prostor k sezení. Vše se odvíjí od finančních možností, ale musí se brát v úvahu i místo. Do šaten i recepce by se dalo investovat díky úvěru, který budou splácet např. následující 4 roky. Problém nastává v nedostatečném prostoru. Halu bude možnost rozšířit pomocí unimobuněk, díky čemu vznikne nový prostor pro šatny popřípadě posezení u recepce. K vykonání tohoto kroku bude zapotřebí vytvořit návrh prostřednictvím architekta a návrh zrealizovat díky pronajaté stavební firmě.

5.2. Návrhy vize, poslání a cíle

Vize

Performance power center je více než fitness, je jedinečné a výjimečné. Na základě kvalitních služeb si budou nadále upevňovat vztahy se stávajícími zákazníky a nalézat nové zákazníky.

Důležité je, si za tímto heslem stát, nesklouznout ke klasickým cvičebním strojům, komerčnímu prostředí a předimenzovanému množství členů. Vize byla stanovena jasně a srozumitelně, vyjadřuje, kam společnost míří a čeho chce v budoucnu dosáhnout

Poslání

- Vytvářet kvalitní sportovní zázemí pro všechny věkové kategorie
- Udržovat nepřetržitý kontakt se zákazníky
- Aktivní spolupráce s městem, obchodními partnery
- Dostatečné komunikační kanály a síť
- Spolehlivý, kvalitní a příjemný personál s entusiasmem

Cíle

Prvním cílem je v průběhu dubna 2015 dojednat první franšizu a během jednoho roku získat další vhodné zájemce pro rozšíření poboček a zvýšení příjmu PPC, což povede k možnosti větší propagace a rozšiřování portfolia sportovního náčiní. Performance power center nesmí zaostávat a nabízet zastaralé, opotřebované či rozbité náčiní, je nutné neustále investovat, ovšem tato skutečnost je podmíněna finančními možnostmi.

Druhým cílem je v červnu roku 2015 uspořádat Performance Games, k tomuto projektu využít dotace města Ostravy. Těchto her se mohou zúčastnit jak členové PPC, tak kdokoli z ČR. Hry budou probíhat v několika kategoriích a inspirací jim budou slavné CrossFit Games. Pomocí těchto her získat nové členy, rozšířit povědomí o PPC, upevňovat dobrou pověst a kvalitu služeb a zvýšit příjmy.

5.3. Strategie

Z uskutečněných strategických analýz logicky vyplývá navržení strategie expanze, k dosažení vytyčených cílů bude maximálně využito silných stránek podniku a příležitostí, které nabízí dané podnikatelské prostředí a budou eliminovány případné slabé stránky podniku a hrozby. Při strategické analýze a návrhu strategie byly brány v úvahu všechny relevantní faktory a skutečnosti. Tento návrh využívá klíčové schopnosti, jimiž podnik disponuje a nejde za hranice nemožného, je v souladu s existujícím externím prostředím i etikou podnikání. Expanzivní strategií se zabývají především podniky, které se snaží prorazit na trh s novými výrobky v začátku životního cyklu. PPC je na trhu rok a půl, proto se dá

považovat, že je stále na začátku životního cyklu. Podniky vytvářejí nové služby, hledají nový tržní prostor a zaměřují se na nové postupy svých aktivit. Rozšíření podniku a zavádění nových produktů je však po finanční stránce náročné.

Dalším krokem strategické analýzy je vlastní uvedení vybrané strategie do reality, tento krok je zároveň nejsložitější fází strategického řízení a sehrává velmi významnou roli pro úspěch vybrané strategie. Implementace strategie je hlavním úkolem vedení společnosti. Jedná se o malý podnik a implementace strategie by měla být provedena nejpozději do půl roku, není potřeba zavedení strategie odkládat. Důležité je, aby všichni zaměstnanci byli s požadovanými cíli seznámeni a akceptovali je.

6. Závěr

Jako téma této diplomové práce bylo zvoleno strategické řízení malého podniku nabízejícího služby. Podniky v dnešní globalizované době čelí mnoha výzvěm i hrozbám a bez strategických analýz a strategického řízení se mohou prosazovat jen stěží. I přesto se těmito analýzami zabývají jen málokteré firmy. Na základě vhodně zvolené analýzy mohou podniky dosáhnout výrazné konkurenční výhody a zlepšit své postavení na trhu.

Fitcentra a podobná zařízení jsou v dnešní době velmi populární a boj na tomto trhu je silný. Konkurence přibývá a prosadit se není jednoduché. V tomto odvětví tvoří důležitou část propagace, cena, kvalita a vybavení. Nejdůležitějším prvkem jsou zákazníci, bez nichž by tato společnost nemohla vůbec fungovat, proto se na ně nesmí opomenout. Jakmile přestanou majitelé do své společnosti vkládat svou energii a snahu, odrazí se to na jejich výsledcích a firma přestane prosperovat a může dojít až k úplnému zániku.

Cílem této diplomové práce, jak je již uvedeno v úvodu, bylo provést analýzu vybraného podniku pomocí příslušných metod u vybraného subjektu a na jejím základě určit strategii a doporučit změny, které by mohly pomoci ke zlepšení konkurenční pozice a celkového postavení na trhu. Analýza byla provedena pomocí vybraných metod interní i externí analýzy podniku.

Diplomová práce byla rozdělena do šesti hlavních částí, první částí byl úvod, druhá část práce se zabývala strategickým řízením a nalezneme v ní teoreticko-metodická východiska. Teoreticko-metodická část čerpá z odborné literatury a jsou zde definovány základní pojmy. V třetí části byla prezentována zmiňovaná společnost PPC. Čtvrtá kapitola se zaměřovala na praktické uplatnění jednotlivých analýz, kde byly aplikovány teoretické metody. Vlastní analytická část, se zabývá praxí a jsou zde aplikovány jednotlivé metody zabývající se vnitřní i vnější analýzou podniku. V předcházející kapitole na základě výsledků jednotlivých analýz byly vytvořeny návrhy a doporučení na zlepšení a představeny vize, poslání, cíle i strategie podniku.

Výsledky strategické analýzy zjištěné z této diplomové práce mohou být následně použity tímto podnikem právě pro zlepšení či upevnění pozice na trhu v odvětví, ve kterém své služby poskytuje.

Seznam použité literatury

Knižní publikace:

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, a. s., 2006. str. 724. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Comuper Press, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HITTMAR, Štefan. *Planovanie v malom a strednom podnikaní*. 1. Vyd. Žilina 1999. ISBN 80-7100-554-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 2. vyd. Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-732-9131-2.

LYNCH, Richard. *Strategic Management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2009. 826 s. ISBN 978-0-273-71638-9.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MORAN, Joe. *Interdisciplinarity*. 2nd ed. New York: Routledge, 2010. New critical idiom. ISBN 02-038-6618-5.

PORTER, Michael Eugene. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SLÁVIK, Štefan. *Strategické riadenie podniku*. Sprint vfra, 1999. 285 s. ISBN 80-8884-841-5.

SOUČEK, Zdeněk a Jan BURIAN. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. Praha: Professional Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-869-4618-5.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Internetové zdroje:

Koncepce politiky MSP. [online]. 2014 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>

Performance power center. [online]. 2014 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.ppcenter.cz/>

Colliery CrossFit Ostrava [online]. 2014 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.collierycrossfit.com/>

Pure Jatomí Ostrava [online]. 2014 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.pjatomifitness.cz/>

FITPARK [online]. 2014 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.fitpark.cz/>

Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

Vydané tiskopisy [online]. 2014 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: http://www.zcu.cz/pracoviste/vyd/vyd_tiskopisy_dokumenty/ekonomika.pdf

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013, publikováno 10. 7. 2014. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. [online]. 2014 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>

Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje? [online]. 2014 [cit. 2015-01-09] Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html>.

Ostrava město sportu [online]. 2014 [cit. 2015-01-09] Dostupné z: <http://ostravamestosportu.cz/o-projektu>

Ostrava [online]. 2015 [cit. 2015-01-09] Dostupné z: <https://www.ostrava.cz/cs/podnikatel-investor>

Podnikání v kraji [online]. 2014 [cit. 2015-01-09] Dostupné z: http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/podnikani_v_kraji.html

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
ČSU	Český statistický úřad
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie

EUR	Euro
HDP	hrubý domácí produkt
IČ	Identifikační číslo
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
MHD	Městská hromadná doprava
MSP	malé a střední podniky
PO	právnícká osoba
PPC	Performance power centrum
SBU	Strategická obchodní jednotka

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce.

Souhlasím s tím, že

- bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 16.4.2015


Bc. Vendula Šindlerová

Seznam příloh

Příloha 1 – Párové srovnání silných stránek

Příloha 2 – Párové srovnání slabých stránek

Příloha 3 – Párové srovnání příležitostí

Příloha 4 – Párové srovnání hrozeb

Příloha 5 – Foto Performance power centra

Příloha 6 – Foto performance power centra

Příloha 7 – Foto recepce Performance power centra

Přílohy

Příloha 1 – Párové srovnání silných stránek

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	Počet priorit	Stanovená váha
A		A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	L	M	10	5
B			C	B	E	B	G	H	I	B	B	L	M	4	2
C				C	E	F	G	C	I	C	C	C	M	6	3
D					E	F	G	H	I	D	D	L	D	3	2
E						E	E	H	E	E	E	L	E	9	5
F							G	H	I	J	K	L	F	3	2
G								G	I	J	G	G	G	8	4
H									I	H	H	H	M	6	3
I										I	I	L	M	8	4
J											K	J	J	4	2
K												K	K	4	2
L													M	6	3
M													M	7	4

Seznam silných stránek	
------------------------	--

Pověst a povědomí o PPC	A
Dostupnost MHD	B
Otevírací doba 7 dní v týdnu	C
Bezplatné parkoviště přímo u haly	D
Akce pořádané pro zákazníky	E
Příjemný personál	F
Školení trenéři	G
Široká škála kvalitního sportovního náčiní	H
Přátelská a vstřícná atmosféra	I
Profil na sociální síti Facebook	J
Vztah s partnery	K
Relativně malá konkurence	L
Vlastní know-how	M

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 – Párové srovnání slabých stránek

	A	B	C	D	E	F	G	Počet priorit	Stanovená váha
A		B	A	D	E	A	A	3	3
B			B	D	B	B	B	5	5
C				D	C	F	C	2	2
D					E	D	D	5	5
E						E	E	4	4
F							F	2	2
G								0	1

Seznam slabých stránek	
Online rezervační systém	A
Vysoké náklady na vytápění haly v zimních měsících	B
Neoblíbená část Ostravy	C
Nezpracovaná strategie firmy	D
Absence otevírací doby v brzkých hodinách	E
Malá kapacita dámských šaten	F
Málo místa k posezení na recepci	G

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 – Párové srovnání příležitostí

	A	B	C	D	E	F	G	H	Počet priorit	Stanovená váha
A		A	A	A	E	A	A	A	6	5
B			C	B	E	F	G	H	1	1
C				C	C	C	G	C	5	4
D					E	F	D	D	2	2
E						E	G	E	5	4
F							G	F	3	3
G								G	5	4
H									1	1

Seznam Příležitostí	
Vzrůstající poptávka po fitness službách	A
Zdravý životní styl	B
Expanze do nových měst	C
Spolupráce s novými partnery	D
Získávání zákazníků konkurenčních center	E
Dotační program	F
Upevnění dobrého jména a značky společnosti	G
Vylepšení webových stránek	H

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 – Párové srovnání hrozeb

	A	B	C	D	E	F	G	Počet priori	Stanovená váha
A		B	C	A	E	F	G	1	1
B			B	B	E	B	G	4	5
C				C	C	F	C	4	5
D					E	D	G	1	1
E						F	E	4	5
F							G	3	3
G								4	5

Seznam hrozeb	
Rostoucí míra nezaměstnanosti na Ostravsku	A
Nově vznikající konkurence	B
Odchod stávajících zákazníků	C
Nedostatek volného času zákazníků	D
Preference jiných volnočasových aktivit	E
Módnost	F
Rostoucí ceny energií a fixních nákladů	G

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 – Foto Performance power centra



Zdroj: <http://www.ppcenter.cz>, online, 2015

Příloha 6 – Foto Performance power centra



Zdroj: <http://www.ppcenter.cz>, online, 2015

Příloha 7 – Foto recepcce Performance power centra



Zdroj: <http://www.ppcenter.cz>, online, 2015